



# | POSGRADOS |

Maestría en: \_\_\_\_\_  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

RPC-SO-30-No. 502-2019

Opción de Titulación:  
Proyectos de Desarrollo

Tema:  
DISEÑO DE PROYECTO DE SOSTENIBILIDAD DE  
UN PAQUETE CULTURAL EN ÉPOCA DE  
PANDEMIA PARA LA FUNDACIÓN TEATRO  
NACIONAL SUCRE, ENTIDAD SIN FINES DE  
LUCRO DEDICADA A LA CULTURA EN LA  
CIUDAD DE QUITO EN EL PERÍODO 2021

Autor:  
OSWALDO HUMBERTO CALAHORRANO VEGA

Director:  
NELSON CLEY PERALTA QUISHPE

QUITO – ECUADOR  
2022

**Autor:*****Oswaldo Humberto Calahorrano Vega***

Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

Candidato a Magíster en Administración de Empresas mención en Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.

ocalahorrano@est.ups.edu.ec

**Dirigido por:*****Nelson Cley Peralta Quishpe***

Máster en Dirección de Empresas

Docente de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.

nperalta@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, son contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

**DERECHOS RESERVADOS**

2022 © Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO – ECUADOR – SUDAMÉRICA

***OSWALDO HUMBERTO CALAHORRANO VEGA***

***DISEÑO DE PROYECTO DE SOSTENIBILIDAD DE UN PAQUETE CULTURAL EN ÉPOCA DE PANDEMIA PARA LA FUNDACIÓN TEATRO NACIONAL SUCRE, ENTIDAD SIN FINES DE LUCRO DEDICADA A LA CULTURA EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL PERÍODO 2021.***

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación contiene un estudio para determinar una recuperación de la participación presupuestaria por fuente de financiamiento de autogestión de la Fundación Teatro Nacional Sucre, que en tiempo de pandemia ha sufrido una reducción de presupuesto por transferencia de recursos municipales, lo que ha obligado a tomar acciones que permitan financiar la programación de la Fundación mediante la creación de paquetes culturales que presten beneficios tributarios, corporativos y sociales a los patrocinadores de eventos artísticos y culturales.

Para poder elaborarlo, se realiza un análisis de los factores internos y externos que permitieron establecer la situación en la que atraviesa la Fundación, utilizando herramientas que facilitaron el análisis como el método PESTEL para factores exógenos, y el método de las cinco fuerzas de Porter para los factores endógenos.

Una vez analizados los factores que inciden en la estructuración del paquete cultural se realizaron encuestas y entrevistas a los stakeholders que permitieron determinar las especificaciones y criterios de éxito para poder medir el alcance, tiempos, valores, calidad, mitigación de riesgos, control y seguimiento para el lanzamiento del paquete.

Con el análisis de los factores y la estructuración del paquete cultural basado en las encuestas y entrevistas se establecieron estrategias acordes a la realidad de la Fundación, que se pondrán en consideración de la Dirección Ejecutiva para su análisis y posible implementación del diseño del paquete cultural.

**Palabras Clave:** Paquete cultural, sostenibilidad, fundación, presupuesto, patrocinio.

## **ABSTRACT**

This investigation project has a study to determine a recovery of the budget share for kind of founding source of self-management resources to the Fundación Teatro Nacional Sucre, that in pandemic it suffered a budget reduction and untimely transference resources of the municipality, that obligated of the Foundation to take decisions to permit finance programming through to make cultural packages that will give tax, corporative and social benefits.

To be able to make it, an analysis of internal and external factors is carried out that allowed to establish the real situation that the Foundation goes through, using tools that facilitated the analysis such as PESTEL method used to external factor and the Porter's five forces used to internal factors.

Analyzed the factors that affect the structuring of the cultural package, surveys and interviews were conducted to the stakeholders that permitted to determinate the specifications and success criteria to be able to measure the scope, times, values, quality, risk mitigation, control and monitoring for the launch of the package.

With the analysis of the factors and the structuring of the cultural package based on the surveys and interviews, strategies were established according to the reality of the Foundation, which will be considered by the Executive Principal for analysis and possible implementation of the design of the cultural package.

**Keywords:** Cultural package, sustainability, foundation, budget, sponsorship.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Situación Problemática. Antecedentes .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Formulación del Problema .....</b>	<b>12</b>
<i>1.2.1 Problema General .....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.2 Problemas Específicos .....</i>	<i>12</i>
<b>1.3 Justificación Teórica .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Justificación Práctica.....</b>	<b>13</b>
<b>1.5 Objetivos .....</b>	<b>15</b>
<i>1.5.1 Objetivo General.....</i>	<i>15</i>
<i>1.5.2 Objetivos Específicos.....</i>	<i>15</i>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Marco Conceptual.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Bases Teóricas .....</b>	<b>16</b>
<b>3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Unidad de Análisis .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Población.....</b>	<b>25</b>
<b>3.3 Tamaño de Muestra .....</b>	<b>25</b>
<b>3.4 Selección de la Muestra .....</b>	<b>25</b>
<b>3.5 Métodos para Emplear .....</b>	<b>26</b>
<b>3.6 Identificación de las necesidades de información.....</b>	<b>27</b>
<i>3.6.1 Fuentes Primarias .....</i>	<i>27</i>
<i>3.6.2 Fuentes Secundarias.....</i>	<i>27</i>
<b>3.7 Técnicas de recolección de datos.....</b>	<b>27</b>
<i>3.7.1 Observación .....</i>	<i>27</i>
<i>3.7.2 Entrevistas .....</i>	<i>28</i>
<i>3.7.3 Cuestionarios.....</i>	<i>28</i>
<b>3.8 Herramientas Utilizadas para el Análisis e Interpretación de la Información. ....</b>	<b>29</b>
<b>3.9 Procedimientos y Técnicas Empleadas para el Desarrollo del Nuevo Producto. ....</b>	<b>30</b>
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>

<b>4.1</b>	<b>Énfasis en el factor de diferenciación en función de la originalidad de la propuesta y evidencias que demuestren que realmente está aportando valor a partir de la creación de un producto totalmente nuevo y/o atributo. Estudio registro de patentes.</b>	32
4.1.1	<i>Desarrollo del Análisis Situacional</i>	32
4.1.2	<i>Análisis de la Información que Arrojan las Encuestas</i>	47
<b>4.2</b>	<b>Resultados del estudio de mercado</b>	60
4.2.1	<i>Demanda</i>	60
4.2.2	<i>Oferta</i>	60
<b>4.3</b>	<b>Articulación con la cartera de productos actual que maneja la empresa</b>	61
4.3.1	<i>Definición de cartera de productos</i>	62
4.3.2	<i>Análisis de articulación con la cartera de productos</i>	68
<b>4.4</b>	<b>Generación de ideas en correspondencia con la oportunidad de mercado identificada</b>	72
<b>4.5</b>	<b>Tamizado de ideas</b>	75
4.5.1	<i>Criterios empleados para la selección de ideas</i>	75
<b>4.6</b>	<b>Prueba de concepto del producto</b>	76
<b>4.7</b>	<b>Prueba de mercado</b>	86
<b>4.8</b>	<b>Elaboración prototipo el producto</b>	89
<b>4.9</b>	<b>Análisis de factibilidad</b>	93
4.9.1	<i>Natural y Legal</i>	93
4.9.2	<i>Estructura Orgánica / Cadena de Valor / Manual de Funciones</i>	93
4.9.3	<i>Talento Humano</i>	96
4.9.4	<i>Infraestructura Técnica</i>	99
4.9.5	<i>Económica y Financiera</i>	118
<b>5.</b>	<b>PROPUESTA ESTRATÉGICA DE LANZAMIENTO DE NUEVO PRODUCTO</b>	127
<b>5.1</b>	<b>Plan de marketing del nuevo producto</b>	127
5.1.1	<i>Resumen Ejecutivo</i>	127
5.1.2	<i>Introducción al plan de marketing</i>	130
5.1.3	<i>Carta de lanzamiento del producto</i>	131
5.1.4	<i>Matrices de Factores Externos (EFE) y Factores Internos (EFI)</i>	140
5.1.5	<i>Matriz Estratégica FODA</i>	144
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	150
<b>7.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	154
<b>8.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	159

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> 1. ¿Desearía conocer sobre la industria cultural en el Ecuador, como aporta dentro de la economía naranja para el desarrollo del sector artístico y cómo puede invertir en esta industria? .....	48
<b>Figura 2</b> 2. ¿Ha consumido servicios artísticos y culturales durante el último año?.....	49
<b>Figura 3</b> 3. ¿Conoce sobre los servicios que presta la Fundación Teatro Nacional Sucre?.....	50
<b>Figura 4</b> 4. ¿Conoce sobre los paquetes culturales empresariales que ofrece la Fundación Teatro Nacional Sucre? .....	51
<b>Figura 5</b> 5. ¿Le gustaría ser sponsor de un evento artístico a cambio de beneficios corporativos, tributarios, sociales que incrementen su posicionamiento empresarial? .....	51
<b>Figura 6</b> 6. ¿Qué beneficios esperaría recibir a cambio de patrocinar un evento artístico? .....	52
<b>Figura 7</b> 7. En relación con los beneficios antes indicados, ¿Qué valor estaría dispuesto a patrocinar a la FTNS? .....	54
<b>Figura 8</b> 8. ¿Qué nivel de rendición de cuentas desearía obtener de su sponsor? .....	55
<b>Figura 9</b> 9. ¿Le gustaría ser parte de nuestro Crowdfunding que sirva para la creación de productos en la industria creativa-cultural? .....	56
<b>Figura 10</b> 10. ¿Aportaría en la formación de niños y adolescentes dentro de las artes escénico-musicales como parte de la ocupación del tiempo libre y desarrollo de destrezas para una salud mental?.....	57
<b>Figura 11</b> 11. Si en la pregunta anterior contestó sí, ¿Cómo aportaría? .....	58
<b>Figura 12</b> 12. ¿Considera que su empresa aporta al desarrollo de las artes escénico-musicales del país? .....	59
<b>Figura 13</b> Beneficios empresariales .....	69
<b>Figura 14</b> Diagrama de Flujo - Proceso de deducibilidad. Parte I.....	78
<b>Figura 15</b> Diagrama de Flujo - Proceso de deducibilidad. Parte II.....	79
<b>Figura 16</b> Matriz Integral de Información - Datos del Evento. ....	81
<b>Figura 17</b> Matriz Integral de Información - Datos de Artistas y tiempos.....	81
<b>Figura 18</b> Matriz Integral de Información - Datos de Valores .....	82
<b>Figura 19</b> Matriz Integral de Información - Datos Comunicacionales. ....	82
<b>Figura 20</b> Matriz Integral de Información - Alineación Estratégica.....	83
<b>Figura 21</b> Matriz Integral de Información - Datos Registro de Asistencia.....	83
<b>Figura 22</b> Dashboard de indicadores bajo Power Pivot, Microsoft Excel.....	84
<b>Figura 23</b> Reporte de indicadores bajo Power BI.....	85
<b>Figura 24</b> Organigrama estructural de la FTNS.....	93
<b>Figura 25</b> Cadena de valor de la FTNS.....	94
<b>Figura 26</b> Distribución del personal de la Fundación Teatro Nacional Sucre por dirección. ....	97
<b>Figura 27</b> Distribución del esfuerzo del talento humano por espacio.....	98
<b>Figura 28</b> Distribución del talento humano del Centro Cultural Mama Cuchara. ....	98
<b>Figura 29</b> Fachada frontal del Teatro Nacional Sucre. ....	100
<b>Figura 30</b> Fachada frontal del Teatro México. ....	101
<b>Figura 31</b> Fachada frontal Teatro Variedades Ernesto Albán.....	102
<b>Figura 32</b> Fachada frontal Centro Cultural Mama Cuchara .....	103
<b>Figura 33</b> Imagen frontal del escenario del Teatro Nacional Sucre. ....	104
<b>Figura 34</b> Imagen de las localidades / butacas del Teatro Nacional Sucre.....	104
<b>Figura 35</b> Imagen frontal del escenario del Teatro México.....	105
<b>Figura 36</b> Imagen de las localidades / butacas del Teatro México. ....	105

<b>Figura 37</b> Imagen frontal del escenario del Teatro Variedades Ernesto Albán. ....	106
<b>Figura 38</b> Imagen de las localidades / butacas del Teatro Variedades Ernesto Albán. ....	106
<b>Figura 39</b> Instrumentos y mobiliario de elencos musicales de la FTNS. ....	107
<b>Figura 40</b> Espacios para ensayos de los elencos de la FTNS – CCMC.....	107
<b>Figura 41</b> Estudio de grabación FTNS – CCMC.....	108
<b>Figura 42</b> Instrumentos musicales y accesorios FTNS – CCMC. ....	108
<b>Figura 43</b> Espacios para desarrollo de actividades artísticas FTNS – CCMC.....	109
<b>Figura 44</b> Iluminación dirigida en los Teatros de la FTNS. ....	109
<b>Figura 45</b> Presentación de escenario con luces dirigidas FTNS.....	110
<b>Figura 46</b> Diseño arquitectónico moderno - Teatro Variedades.....	110
<b>Figura 47</b> Iluminación ambiental en accesos a localidades teatros FTNS.....	111
<b>Figura 48</b> Iluminación ambiental y diseño arquitectónico moderno - Teatro Variedades.....	111
<b>Figura 49</b> Camerinos equipados para artistas e invitados teatros FTNS. ....	112
<b>Figura 50</b> Instalaciones eléctricas y sistemas contra incendios teatros FTNS.....	112
<b>Figura 51</b> Imagen frontal del balcón del TNS, espacio local comercial.....	113
<b>Figura 52</b> Imagen interna, espacio local comercial del TNS. ....	114
<b>Figura 53</b> Fachada frontal del Café del Teatro .....	114
<b>Figura 54</b> Imagen interna, espacio local comercial Café del Teatro del TNS. ....	115
<b>Figura 55</b> Transferencia de fondos municipales del MDMQ a la FTNS. 2014-2021. ....	120

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Ejemplo de actividades por costeo ABC de la FTNS.....	74
<b>Tabla 2</b> Cuadro de costos referenciales. Temporada de Ópera 2022.....	86
<b>Tabla 3</b> Proyección de público acorde al aforo. Temporada de Ópera.....	87
<b>Tabla 4</b> Beneficiarios directos del paquete cultural.....	88
<b>Tabla 5</b> Tabla referencial del valor de patrocinio para uso de espacios de la FTNS.....	90
<b>Tabla 6</b> Recuperación del patrocinio por beneficios del paquete cultural.....	90
<b>Tabla 7</b> Simulación de Estado de Resultados en la empresa privada. Patrocinio cultural.....	92
<b>Tabla 8</b> Simulación de conciliación tributaria en la empresa privada. Patrocinio cultural.....	92
<b>Tabla 9</b> Distribución del Talento Humano por dependencia administrativa.....	96
<b>Tabla 10</b> Distribución porcentual del esfuerzo del talento humano de la FTNS por espacio.....	97
<b>Tabla 11</b> Aforos y tarifas de teatros administrados por la FTNS.....	115
<b>Tabla 12</b> Eventos de la FTNS según su modalidad de producción y sus líneas transversales...	116
<b>Tabla 13</b> Eventos realizados por la FTNS por espacio.....	116
<b>Tabla 14</b> Eventos realizados por producciones propias y por espacio.....	117
<b>Tabla 15</b> Propiedad, planta y equipo de la FTNS valorado al 31 de diciembre de 2021.....	118
<b>Tabla 16</b> Asignación y transferencia de fondos no reembolsables por parte del MDMQ a la FTNS.....	119
<b>Tabla 17</b> Distribución de recursos por fuente de financiamiento. Período del 2014 al 2021. ...	121
<b>Tabla 18</b> Distribución de recursos por fuente de financiamiento. Año 2022. ....	121
<b>Tabla 19</b> Ingresos de autogestión devengados en promedio desde el año 2014 al 2021 FTNS.	123
<b>Tabla 20</b> Proyección de ingresos por patrocinio según pregunta 7 de encuesta.....	125
<b>Tabla 21</b> Proyección de recuperación de recursos de autogestión por patrocinios 2023.....	126
<b>Tabla 22</b> Proyección de distribución de recursos por fuente de financiamiento. Año 2023.....	127
<b>Tabla 23</b> Carta de lanzamiento del paquete cultural FTNS.....	132
<b>Tabla 24</b> Matriz de Factores Externos (EFE).....	140
<b>Tabla 25</b> Factores Externos Claves.....	141
<b>Tabla 26</b> Matriz de Factores Internos (EFI).....	142
<b>Tabla 27</b> Factores Internos Claves.....	143
<b>Tabla 28</b> Matriz FODA.....	145

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Situación Problemática. Antecedentes

Dentro de los proyectos de inversión en un gobierno de oportunidades, existen instituciones que desarrollan actividades culturales que durante la crisis sanitaria han tenido dificultades económicas y de liquidez para poder sostener su gestión, dirigiéndose a un grupo social como la cultura, que según el art. 22 de la Constitución de la República genera ejercicio digno y sostenido de las actividades culturales y artísticas, y el art. 39 el respecto a la libertad de expresión y sus diversas modalidades. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Sosa (2017) presenta su estudio de propuesta de Sostenibilidad Financiera de la Fundación Chankuap, realizando una investigación de carácter exploratorio, cualitativo y cuantitativo, aplica el análisis de regresión simple, que permite elaborar un modelo de pronóstico basado en la variable “ventas”, concluye que se especificó el monto de recursos financieros externos que requeriría el incremento de ventas sugerido, observando que este podría darse por la vía de la captación de nuevas donaciones o de financiamiento externo, que, dado el monto, éste podría ser solo en el corto plazo, es decir simplemente con el incremento en pasivos corrientes. (pág. 124)

En el Estudio de la Fundación Desarrollo y Autogestión (DYA), desarrollado por Dalmau Ramia, Cristobal, investiga a las organizaciones sin fines de lucro, las cuales lanzaron programas para cubrir vacíos de servicios sociales, proporcionando servicios muy valiosos, enfrentando

muchos obstáculos a lo largo del camino, desarrollado nuevas estrategias y competencias para ser sostenible financieramente mediante el programa llamado Inovation For Humanity (I4H) y presentando nuevas posibilidades de expansión para tener ingresos adicionales y abarcar a una población con necesidades inclusive mayor, y tener los procesos centralizados tanto la lista de potenciales donantes, los procesos de acercamiento a los donantes y la guía de asignación de costos van a volver a DYA una fundación mucha más eficiente e independiente, ya que soluciona los problemas que ha venido abarcando. (Dalmau, 2014)

Guanoluisa (2015) realiza una planificación financiera y estudia su incidencia en la sostenibilidad de la Organización no Gubernamental Hogar Para Sus Niños de la Ciudad de Latacunga, en la misma que establecen estrategias generales que permitirán lograr el cumplimiento de los objetivos económicos, utiliza una metodología de la investigación de tipo bibliográfica o documental, se entiende como la búsqueda y recopilación de información sobre de una temática, esta se realiza de manera sistemática pero sin analizar los problemas que implica las bases teóricas, analiza errores en las actividades financieras y económicas de Hogar para sus niños, tabulados y analizados los resultados del proyecto de investigación se determina que la sostenibilidad es uno de los principales efectos influyentes en errores. Concluyendo que la organización debería evaluar sus objetivos y recursos financieros de manera practica en base a indicadores y no empíricamente. (pág. 57).

Se puede evidenciar que los trabajos relacionados con la sostenibilidad sobre ONG's existen, pero no tienen una visión sobre cultura, que es algo intangible, al igual que el impacto que tienen los proyectos sobre un panorama sin pandemia, donde los factores internos y externos

son totalmente distintos, al igual que la solución al problema en otro escenario normal, se ha podido evidenciar que dentro de la Fundación Teatro Nacional Sucre institución sin fines de lucro, no se realizó un trabajo de investigación para su sostenibilidad.

## **1.2 Formulación del Problema**

### ***1.2.1 Problema General***

**1.2.1.1** ¿El diseño de un proyecto sostenible para la Fundación Teatro Nacional Sucre, entidad sin fines de lucro dedicada a la cultura, permite la auto sostenibilidad de un paquete cultural en época de pandemia en la ciudad de Quito en el período 2021?

### ***1.2.2 Problemas Específicos***

**1.2.2.1** ¿Los aspectos internos y externos afectan a la sostenibilidad del paquete cultural de la Fundación sin fines de lucro dedicada a la cultura en la ciudad de Quito durante el año 2021?

**1.2.2.2** ¿Estableciendo las especificaciones técnicas se puede elaborar el paquete cultural en las artes escénico-musicales?

**1.2.2.3** ¿Las estrategias adecuadas aseguran una sostenibilidad del paquete cultural en la Fundación Teatro Nacional Sucre?

### **1.3 Justificación Teórica**

La aplicación conocimiento investigativo se basa en la naturaleza del tema propuesto, considerando que se realiza un análisis del entorno interno y externo que sirvan para establecer las especificaciones técnicas del paquete cultural formulando estrategias para la sostenibilidad del mismo durante el período de pandemia que atraviesa el mundo.

Para sustentar la presente investigación, los criterios que se emplean se centran en la aplicación de la teoría de las cinco fuerzas de Porter, método PESTEL, matriz FODA, matriz de Ansoff, la metodología investigativa de acción participativa, cuestionarios y entrevistas a los stakeholders para la determinación de las especificaciones técnicas del paquete cultural, revisando y aplicando la estructura del Project Management Body of Knowledge, información que permite a la institución determinar la sostenibilidad del paquete cultural que fortalezca su situación financiera y permita la gestión efectiva de la Fundación Teatro Nacional Sucre en época de pandemia dentro del sector cultural de la ciudad de Quito.

### **1.4 Justificación Práctica**

Según resolución Nro. C-590 emitida por el Concejo Metropolitano de Quito el 08 de octubre de 2003 constituye a la Fundación Teatro Nacional Sucre como institución sin fines de lucro que cuenta con personería jurídica privada, recibe recursos públicos mediante el GAD del MDMQ según resolución de Concejo Metropolitano No. C 0028 de 26 de enero del 2011 artículo 1. Donaciones y asignaciones no reembolsables literal a) Cuando se realicen a favor de empresas

o personas jurídicas que se estén bajo el control del MDMQ y resolución de Alcaldía No. A 15 de 6 de julio de 2016 en la que se declara los principios de la aplicación a nivel regional de los derechos culturales, estableciéndose en el artículo 6, literal k, entre las entidades que conforman la Red Metropolitana de Cultura de Quito a la Fundación Teatro Nacional Sucre y sus dependencias.

Durante la pandemia que inició en diciembre del año dos mil diecinueve, afectó la salud de las personas, al igual que a la economía de las naciones a nivel mundial. Las medidas tomadas por las organizaciones de salud determinaron un confinamiento para precautelar la salud humana, lo que impactó directamente en la economía y liquidez de los diferentes sectores productivos, siendo los más afectados los sectores que dependen directamente de la asistencia física de las personas, como es el caso del sector turístico, el sector cultural que es el foco de estudio.

Considerando el impacto económico causado por la pandemia durante el año 2020 en el sector cultural, y la falta de liquidez provocada por la disminución de la producción y desarrollo económico, se propone la elaboración de un diseño de proyecto para analizar cuáles son los factores internos y externos que afectan directamente a la gestión de la Fundación Teatro Nacional Sucre, al igual que determinar la capacidad estructural, productiva, administrativa y financiera de la Fundación para establecer la oferta del paquete cultural estructurado por beneficios empresariales, sociales, y tributarios, que satisfaga la inversión de la demanda interesada en patrocinar las artes escénicas, música, danza, ópera, que va dirigido a un grupo

social vulnerable (sector cultura), al igual que formular estrategias que ayuden a tener una sostenibilidad de la gestión para la prevalencia de la cultura de la ciudad de Quito.

## **1.5 Objetivos**

### ***1.5.1 Objetivo General***

**1.5.1.1** Diseñar un proyecto de sostenibilidad de un paquete cultural en época de pandemia para la Fundación Teatro Nacional Sucre, entidad sin fines de lucro dedicada a la cultura en la ciudad de Quito en el período 2021.

### ***1.5.2 Objetivos Específicos***

**1.5.2.1** Analizar factores internos y externos que afectan a la sostenibilidad del paquete cultural de la Fundación sin fines de lucro dedicada a la cultura en la ciudad de Quito durante el año 2021.

**1.5.2.2** Establecer las especificaciones técnicas para la elaboración del paquete cultural en las artes escénico-musicales.

**1.5.2.3** Formular estrategias adecuadas a ser implementadas por la Fundación Teatro Nacional Sucre para la auto sostenibilidad del paquete cultural.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Marco Conceptual

**Sostenibilidad:** Es aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin afectar las capacidades de las generaciones futuras para satisfacer las necesidades futuras (García, 2000).

**Pandemia:** Una pandemia es el brote global de una enfermedad (Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, 2007).

**Fundación:** patrimonio afectado por voluntad de una persona que la constituye y que se llama fundador, a un servicio determinado de interés general y provisto de ese fin de personalidad jurídica (Farrera, 2010).

### 2.2 Bases Teóricas

Su teoría basa en la identificación de las buenas prácticas financieras y de su gestión demostrando que los resultados obtenidos son el medio de verificación para alcanzar su misión social, sin dejar de lado cuál es el impacto ambiental, social y los procedimientos para el cumplimiento de sus actividades que permitan la supervivencia de una empresa. Los autores basan sobre la aplicación de cinco criterios:

**Criterio 1:** Rendición de cuentas. Actualmente la Fundación realiza procesos de rendición de cuentas de los recursos públicos que recibe por medio de convenios con la Secretaría de Cultura, sin embargo, de los recursos de autogestión que se generen por patrocinios se debe implementar un sistema adecuado de control que genere informes del uso transparente los mismos para enviar a los inversores.

**Criterio 2:** Diversificación de ingresos no comerciales. Mediante las entrevistas se pretende incrementar o actualizar el portafolio de productos de la FTNS de forma que se diversifique los productos, servicios o actividades que generen una mayor cantidad de ingresos.

**Criterio 3:** Márgenes de operación. Al ser una fundación sin fines de lucro se pretende que los márgenes de operación contribuyan a recuperar la participación presupuestaria de recursos de autogestión o fondos propios de la Fundación.

**Criterio 4:** Ingresos comerciales. Al centrar productos actuales alineados con los beneficios tributarios, corporativos y sociales que la Fundación puede ofrecer en los paquetes culturales, se debe empezar a marcar un consumo de bienes y servicios culturales de forma autónoma no dependiente del recurso público.

**Criterio 5:** Suficiencia de capital. Generar el capital necesario para cubrir con las necesidades operativas de fondos que requiere la Fundación mediante el uso adecuado de su capacidad instalada, de forma que contribuya con el incremento de los recursos propios, y una buena gestión del recurso público, que sirva para una ejecución eficiente de procesos administrativos no centralizados en procesos burocráticos que ralentizan los procesos culturales.

La aplicación de los criterios sirve para llevar prácticas adecuadas de sostenibilidad financiera para el caso del desarrollo progresivo de las organizaciones que no generan lucro

basado en las experiencias de dichas entidades en la República de Corea. Aplicando rendición de cuentas con una contabilidad sustentada, transparente los resultados de la gestión y el valor de empresa. Con evaluaciones programadas que evidencien mediante informes periódicos socializados abiertamente por canales de fácil acceso, así como la demostración del manejo adecuado de la recaudación de los ingresos con procedimientos innovadores que permitan incrementar los ingresos y disminuir los gastos administrativos-operativos.

Elaborar un plan de comercialización gradual con una diversificación de las actividades comerciales, realizando eventos hitos de gran formato que permitan fortalecer las relaciones de los grupos de interés que faciliten a la empresa buenas prácticas para desarrollar una sostenibilidad financiera en un período de tiempo.

Un crecimiento económico regional puede contribuir con el crecimiento de las fundaciones que también contribuyan con la identificación de buenas prácticas de gestión y financieras demostrando resultados económicos y financieros que se reflejen en el cumplimiento de su objetivo de desarrollo social. (Aghón, Albuquerque, & Cortés, 2001).

Una evaluación sobre los contenidos que manejan las empresas permite observar cuál es la salud financiera en base a las prácticas que cumple las entidades y vigilando la falta de aplicación de lo acordado permitiendo una sostenibilidad en un período de largo plazo.

Sobre los informes periódicos se debe comunicar cuales han sido las acciones realizadas así como los gastos, ingresos y sus fuentes, si es el caso de donaciones recibidas que hayan sido

procesadas de forma sistemática y cronológica bajo un sistema estandarizado de contabilidad respetando las normas internacionales que permita una seguridad de la información reportada a los grupos de interés y en general a los usuarios de la información que desean conocer sobre la gestión realizada y el buen uso de los recursos designados para su administración y cumplimiento de su misión social. (Acosta Santamaría & Betnacur Marín, 2014)

Sánchez Natalia investiga sobre la aplicación de las teorías de la sostenibilidad en la empresa realizando una aclaración sobre el significado de sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) indicando lo siguiente, según la Fundación Entorno:

La sostenibilidad no se asemeja a responsabilidad social corporativa (RSC), tampoco se limita a alcanzar un equilibrio moderado entre el balance económico, social y ambiental. Se relaciona directamente con la tarea fundamental e intergeneracional de eliminar aspectos disfuncionales, tanto económicos como de modelo de negocio, de los siglos XIX y XX, y fomentar el desarrollo hacia nuevos modelos, que se adecuen a una población humanizada que va camino de los 9 mil millones de personas viviendo en el planeta que está sobreexplotado ecológicamente hablando. (Sánchez, 2012)

Diferenciando que hablar de sostenibilidad se refiere a proponer un cambio en el modelo empresarial pero que paradigmáticamente se basan en principios de RSC.

La autora enfocada en generar negocios que sostengan un valor de inclusión social optimizando el uso de los recursos no renovables que impactan de forma brusca a la naturaleza

para que las nuevas generaciones tengan un lugar donde subsistir sin afectar al negocio en su viabilidad financiera y económica.

Propone 3 teorías que permitan complementar su criterio de sostenibilidad como son: el Triple Bottom Line, la Teoría de los Stakeholders y the Wheel of Change.

Se concluye que la teoría el Triple Bottom Line centra sus esfuerzos en las 3p: Profit, People and Planet, considerando un resultado bajo tres contabilidades. La contabilidad convencional encargada de reflejar la situación financiera y de resultados del manejo de la empresa, la segunda que mida la responsabilidad social de las operaciones que la empresa genera y la tercera centrada en el cuidado, control y manejo del medio ambiente.

La Teoría de los Stakeholders encargada de observar a los grupos de interés y la fortaleza que tiene para influir en la producción de riqueza en un período de tiempo a largo plazo, diferenciando de la teoría clásica del apropiamiento de la toma de decisiones sobre los dueños del capital e incluyendo a los trabajadores, clientes internos y externos, la externalización de su entorno, proveedores, gobiernos seccionales y organizaciones no gubernamentales de forma que la empresa genere valor.

Con esta distinción se priorice el impacto y relevancia que tienen dentro de la empresa bajo criterios críticos con un impacto importante en el aspecto económico concediendo o limitando acceso en los procesos a realizar; criterios básicos de quienes tienen influencia sobre los resultado del giro del negocio pero que pueden afectar en los procedimientos de la institución

y los criterios complementarios que aunque influyan o impacten en menor cantidad a los resultados no son menos importantes puesto que se requiere tener un producto de calidad y que entre todos los grupos de interés exista una comunicación efectiva.

The Wheel of Change en español tratada como la Teoría de la Rueda del Cambio basándose en siete principios base para integrar un desarrollo sostenible que debe constar dentro de la estrategia de una empresa que al momento de entrar en un área de confort o de declive enfrenta un panorama de resistencia al cambio por un sentimiento falso de seguridad patriarcal que debe ser combatido con un cambio de mentalidad con el objeto de conseguir una sostenibilidad, cegándose o dejando de lado al medioambiental y social-económico, casi sin relación entre sí, agrupando a los dos factores trabajándolos mediante grupos de transformación, que aunque sin tener una visión limpia sobre lo que se refiere el desarrollo sostenible se estructuren y reestructuren metas y reglas que lo permitan y comprometan al sistema. A la falta de información o confusión se plantee un cambio de los flujos de información con la comunicación repetida del mensaje para contribuir con la estrategia sostenible corrigiendo los errores realizando feedback permitiendo un aprendizaje para innovar y ajustar la política estructural y procedimiento internos.

### 3. METODOLOGÍA

Al momento de realizar una visión social enfocada a la cultura, considerando la participación activa del sector y de sus gestores culturales, concentrados en una circunstancia atípica, es necesario tomar en cuenta la acción al igual que la participación de los protagonistas en el entorno cultural afectado por la pandemia ocasionada por la COVID-19.

Con la preocupación de los interesados en el consumo del producto cultural, la Fundación Teatro Nacional Sucre siente la necesidad de diseñar un proyecto de sostenibilidad de manera que cumpla con las obligaciones del sector cultura del Distrito Metropolitano de Quito, considerando que al tener personal especializado y calificado para desarrollar un análisis situacional, especificaciones técnicas y formular estrategias basadas en una metodología de investigación acción participativa, tratando de enfocar un modelo administrativo que llame la atención sobre la necesidad de participación y compromiso de las personas.

Para determinar los factores externos que pueden afectar a la sostenibilidad de la Fundación se realizó un análisis Pestel, siendo un instrumento que permite entender el entorno en el que desenvuelve la Fundación observando los factores Políticos-Legales, Económicos, Socio Culturales y Ecológicos de forma que se pueda anticipar a los acontecimientos de las variables que la rodean y afectan, de forma que ayude a formular una estrategia adecuada.

Los factores internos se los determinó siguiendo el modelo estratégico de Michael Porter que permitió el análisis derivado en la respectiva articulación de las 5 fuerzas considerando la

Rivalidad entre los Competidores Existentes, Amenazas de nuevos competidores, Poder de Negociación de los Clientes, Poder de Negociación de los Proveedores, y las Amenazas de los Nuevos Competidores.

La determinación de las especificaciones técnicas para la elaboración del paquete cultural en las artes escénicas musicales, se aplicó cuestionarios y entrevistas a los stakeholders del proyecto que sirva para el cumplimiento de los criterios de éxito de estos, que son demostrados en el Project Charter.

El estudio técnico y económico del proyecto se basó en las especificaciones de los interesados, que sirvió para la determinación de la oferta y demanda realizando cuestionarios mediante la determinación de una muestra de la población seccionada a los clientes culturales y su comunidad asistencial, datos que fueron tabulados para analizar al alcance y formulación de las estrategias acorde a la situación actual, contrarrestando la resistencia al cambio y contribuyendo a un mejoramiento continuo, de manera que se desempeñe un papel significativo con el diseño del proyecto propuesto. (Bernal, 2010)

La formulación de estrategias se analizó mediante la elaboración de matrices de factores internos (EFI) y externos (EFE) y con la matriz de análisis FODA se determinarán una serie de estrategias alternas de forma que sirva como una tormenta de ideas con base en combinaciones específicas de las cuatro series de factores, sean: estrategias FO usando fortalezas para aprovechar las oportunidades, estrategias FA considerando fortalezas para evitar amenazas, estrategias DO intentando aprovechar las oportunidades superando las debilidades y estrategias

DA minimizando las debilidades y evitando las debilidades de forma que se generen defensas para el proyecto.

### **3.1 Unidad de Análisis**

Se tomaron como unidad de análisis para el diagnóstico situacional, la determinación de las especificaciones técnicas y la formulación de estrategias, libros referentes a la gestión de teatros, así como la siguiente información:

- Base legal que fundamenta la FTNS.
- Estatutos de la FTNS.
- Convenio de transferencia de fondos no reembolsables.
- Cédulas presupuestarias.
- Línea base tecnológica.
- Catastro de grandes contribuyentes al Servicio de Rentas Internas.
- Datos demográficos correspondientes al sector cultural sobre el consumo de bienes y servicios culturales (INEC, UNESCO).
- Datos en estudios, encuestas, publicaciones en periódicos, revistas en sección cultural.
- Referencias bibliográficas sobre cultura, artes vivas, sostenibilidad, financiamiento, metodología de investigación.
- Entrevistas a Directores de las Unidades Administrativas involucradas.

- Cuestionarios dirigidos a grandes contribuyentes según catastro del SRI que aportan a la cultura ecuatoriana.
- Fichas, hojas de trabajo, actas de reuniones.
- Resultados del objetivo uno y dos.
- Referencias bibliográficas sobre formulación de estrategias.

### **3.2 Población**

La población se ve reflejada en el catastro de las empresas consideradas como grandes contribuyentes dentro del registro del Servicio de Rentas Internas. 485 contribuyentes (Servicio de Rentas Internas, 2021).

### **3.3 Tamaño de Muestra**

Se selecciona en base a las personas jurídicas de derecho privado que están dentro de la provincia de pichincha del catastro de grandes contribuyentes del Servicio de rentas internas a razón que no merece realizar un cálculo para el tamaño de la muestra 226 contribuyentes.

### **3.4 Selección de la Muestra**

La muestra se secciona en relación con las empresas que contribuyen o apoyan a la cultura dentro de la ciudad de Quito. 23 contribuyentes como población finita. La selección de la muestra se la elaboró en base a los grandes contribuyentes registrados en la plataforma web del

SRI, considerando que una vez realizada la revisión de su impuesto a la renta pagado, se indagó las empresas que tienen una solvencia financiera que puede atraerles, como estrategia, la deducibilidad de gastos por patrocinios a eventos artísticos y culturales, y que, revisando su pensamiento empresarial reflejado en sus plataformas digitales se alinean a la misión de la Fundación de forma que contribuya en forma conjunta con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### **3.5 Métodos para Emplear**

La investigación acción participativa, aplicada dentro de este trabajo como un método diferente para realizar la investigación científica, que permite una participación de las personas que intervienen en el proyecto para la solución del problema, contribuyendo de forma especializada como agentes de cambio que coadyuven a la transformación de la realidad y construir un proyecto sólido que cumpla con criterios de éxito de los stakeholders. (Bernal, 2010)

El método mencionado se aplicó mediante técnicas de investigación que permita la tabulación de datos y análisis de los resultados para el desarrollo del diseño del proyecto de sostenibilidad del paquete cultural en cumplimiento de su objetivo general y los tres objetivos secundarios, realizando una investigación de la situación actual de la Fundación, observando la realidad financiera y la funcionalidad de ésta y cuáles son sus fortalezas y debilidades, para poder afrontar las oportunidades y amenazas, realizando entrevistas y diálogos con los Directores de Área que sirva para entender la capacidad instalada de la Fundación, así como cuestionarios con un banco de preguntas utilizando Google Forms que contribuya a la tabulación de datos, dirigido a las empresas que contribuyen o apoyan a la cultura dentro de la ciudad de Quito.

### **3.6 Identificación de las necesidades de información.**

#### **3.6.1 Fuentes Primarias**

Base legal que fundamenta la FTNS, estatutos de la FTNS, convenio de transferencia de fondos no reembolsables, cédulas presupuestarias, línea base tecnológica, catastro de grandes contribuyentes al Servicio de Rentas Internas, datos demográficos correspondientes al sector cultural sobre el consumo de bienes y servicios culturales (INEC, UNESCO), datos en estudios, encuestas, publicaciones en periódicos, revistas en sección cultural, referencias bibliográficas sobre cultura, artes vivas, sostenibilidad, financiamiento, metodología de investigación, entrevistas a Directores de las Unidades Administrativas involucradas, cuestionarios dirigidos a grandes contribuyentes según catastro del SRI que aportan a la cultura ecuatoriana, fichas, hojas de trabajo resultados del objetivo uno y dos, referencias bibliográficas sobre formulación de estrategias.

#### **3.6.2 Fuentes Secundarias**

Revistas culturales, diarios de sección cultural y de artes, papers de marketing, análisis situacional, blogs de investigación cultural, financiera.

### **3.7 Técnicas de recolección de datos**

#### **3.7.1 Observación**

Para poder ver la realidad de la funcionalidad de la Fundación y cuáles son sus fortalezas y debilidades. Se pudo apreciar que la Fundación tiene instalaciones patrimoniales en perfecto

estado, sin embargo, de no contar con presupuesto para la cobertura de sus necesidades operativas.

Se pudo observar que cuenta con equipo y maquinaria obsoleta para la producción de eventos, pero se resalta la experticia del equipo técnico para el mantenimiento y buen uso del recurso existente sin dejar de perder la calidad de alto nivel que prestan los servicios de la FTNS.

Revisando sus redes sociales y espacios publicitarios en radio y televisión no se puede apreciar el alcance de difusión necesario para promocionar los eventos programados por la FTNS, esto nos lleva a revisar el presupuesto asignado para esta importante actividad como agregador de valor dentro de las artes escénico musicales, observando que tiene una asignación baja en comparación a la programación planificada durante el año.

### **3.7.2 Entrevistas**

Dialogo con los Directores de Área que sirva para entender la capacidad instalada de la Fundación, formulando preguntas que sirvan para determinar las especificaciones técnicas del paquete cultural, así como su experticia para determinar un correcto análisis de los factores internos y externos para formular estrategias adecuadas para la satisfacción de nuestros stakeholders.

### **3.7.3 Cuestionarios**

Aplicación de un banco de trece preguntas utilizando la herramienta google forms dirigido a las empresas que contribuyen o apoyan a la cultura dentro de la ciudad de Quito. Preguntas que van enfocadas a determinar el interés de nuestros posibles patrocinadores sobre los beneficios que puede ofrecer la FTNS dentro de nuestro paquete cultural y despertar el interés sobre el consumo

de bienes y servicios culturales que aporte a la sostenibilidad de la industria creativa y contribuya al crecimiento y desarrollo de la economía naranja.

### **3.8 Herramientas Utilizadas para el Análisis e Interpretación de la Información.**

Las herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información fueron: Google forms, aplicación que ha sido utilizada para aplicar el cuestionario a las empresas privadas, obteniendo gráficos y datos tabulados para el análisis de los requerimientos de nuestros posibles patrocinadores.

Diagramas de flujo que ayudaron a graficar la descomposición de las actividades para la determinación del costo del paquete cultural, tablas dinámicas (Excel) que ayudaron a realizar un resumen para filtrar a los grandes contribuyentes para la determinación de la sección de la muestra.

Macros y formularios basados en Visual Basic utilizados en la elaboración de la herramienta para determinar indicadores sobre la gestión que realiza la FTNS para generar reportes e informes para la rendición de cuentas dirigidos a los patrocinadores para determinar transparencia en el uso de su inversión, de forma que se establezca como una estrategia de fidelización y confianza.

La Fundación Teatro Nacional Sucre no cuenta con un sistema de costos que permita determinar el valor de las actividades y procesos para observar el comportamiento, utilización y evaluación adecuado de los recursos.

Por lo que se propone un diseño de sistema de costos basado en actividades, considerando que los costos ABC son los más aptos para ser implementados en empresas de

servicios que permitan una plena identificación de los valores que incurren por cada proceso y subproceso inmerso en la estructuración del servicio a prestar.

Costear un servicio específico dentro de las artes escénico-musicales no es sencillo, considerando que, desde el punto de vista artístico una obra de arte, una composición, un sencillo, una obra de teatro, etc., tienden a ganar o perder valor acorde a la apreciación o curaduría que se realice por parte de expertos en la materia o la tendencia y expectativa del consumidor en un momento determinado; y, por otro lado una producción puede estar relacionada a las necesidades específicas del cliente, sin estar relacionado con procesos estandarizados

### **3.9 Procedimientos y Técnicas Empleadas para el Desarrollo del Nuevo Producto.**

Se ha desarrollado un diagnóstico situacional basado en el análisis de los factores internos y externos del entorno en el que desarrolla sus actividades la FTNS, investigación que se basa en la metodología de investigación acción participativa que permite interactuar con los actores directos del desarrollo de los procesos productivos para poder entender a este sector sui generis, que por un lado se considera un universo de creatividad y libertad de expresión dirigida a sensibilidad a la sociedad para mejorar la calidad de vida y el bienestar social.

Motivo por el cual se ha aplicado el método PESTEL para realizar el análisis de los factores externos y el método de las Cinco Fuerzas de Michael Porter para analizar los factores internos, al igual que el análisis crítico de las fuentes primarias, de forma que permitieron el desarrollo y cumplimiento del primer objetivo específico.

La aplicación de cuestionarios a empresarios privados dentro del catastro de grandes contribuyentes ayudó a establecer el beneficio real y despertar el interés en una industria que ha estado apartada durante la pandemia, gracias a la política económica y tributaria implementada por el gobierno de turno, razón de estudio del presente proyecto.

Las entrevistas que se aplicaron a los Directores de las Áreas involucradas en la creación del paquete cultural contribuyó a generar ideas para la diversificación de productos y determinación de las especificaciones técnicas que sean viables para armar el paquete cultural, que permita al empresario el retorno de su inversión, con el objeto de demostrar que la cultura no es un gasto al momento de erogar efectivo y sus equivalentes o contribuir con bienes muebles mediante un patrocinio, sino es una inversión económica y sobre todo social que se repercute en la calidad de vida del territorio.

Durante la formulación del FODA realizado mediante el análisis de los factores internos y externos se han podido determinar estrategias que permitan una sostenibilidad del paquete cultural mediante la matriz.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Énfasis en el factor de diferenciación en función de la originalidad de la propuesta y evidencias que demuestren que realmente está aportando valor a partir de la creación de un producto totalmente nuevo y/o atributo. Estudio registro de patentes.

Dentro del eje social, ámbito sectorial de cultura, categorías de las artes escénico musicales se ha tenido durante la pandemia COVID-19 una disminución sustancial del presupuesto asignado por el MDMQ, a razón que la FTNS centrada en las necesidades operativas básicas para cumplir con los objetivos institucionales, con una visión de generar recursos de autogestión, enfocándose en la utilización de su infraestructura física y la capacidad productiva instalada, en pro de la gestión de los escenarios, elencos y ejecución de la programación de la Fundación, se realiza un análisis de los factores que pueden influir en la viabilidad del aporte privado respecto de la generación de recursos económicos.

#### 4.1.1 *Desarrollo del Análisis Situacional*

##### 4.1.1.1 Análisis del Macro Entorno - Método Pestel.

**4.1.1.1.1 Políticos – Legales.** La Fundación Teatro Nacional Sucre (FTNS) mediante resolución Nro. C-590 emitida por el Concejo Metropolitano de Quito el 08 de octubre de 2003 constituye a la Fundación Teatro Nacional Sucre como una institución sin fines de lucro con personería jurídica privada, y según acuerdos Ministeriales Nro. 1432 de fecha 10 de marzo

de 2005, y MD-2014-009 de 15 de enero de 2014 el Ministerio de Cultura aprueba los estatutos y la respectiva reforma a los mismos.

Regulada bajo el código del trabajo en materia laboral, es considerada como una entidad vinculada al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ), dentro de sus estatutos consta como órgano de gobierno la Asamblea de la Fundación, que está compuesta por los miembros plenos, sean estos; El MDMQ, representado por Alcalde o Alcaldesa de Quito, La Gerente de la EPMGDT, La Directora de la FMC.

La FTNS como una fundación de naturaleza jurídica privada sin fines de lucro, suscribe convenios anuales con el MDMQ mediante su Secretaría rectora de cultura y como ente adscrito al MDMQ lo cual limita a realizar una planificación plurianual para establecer estrategias sostenibles; la Fundación cumple con políticas y lineamientos emitidos por éste, mismos que tienen carácter de cumplimiento obligatorio al manejar recursos fiscales - municipales y observancia al desarrollo social y cultural del Distrito.

Estas políticas y lineamientos van dirigidos a la planificación metropolitana de desarrollo y ordenamiento territorial (PMDOT) plurianual de la ciudad y el plan de gobierno de la Alcaldía que tiene una periodicidad relacionada con la vigencia de la autoridad de turno. Tiene por objeto la potenciación de la producción, circulación y consumo de prácticas artísticas y culturales tanto materiales como inmateriales, en equidad intercultural y territorial a través de programas y eventos que lleguen a la ciudadanía de forma que generen y sustenten un trabajo digno, respetando las diferentes formas de expresión según lo establece la Constitución, COOTAD, Plan Nacional de Desarrollo y el PMDOT.

Sin embargo, durante la pandemia el MDMQ junto con el COE Nacional han emitido acuerdos y resoluciones que han perjudicado al sector turístico y cultural suspendiendo licencias de funcionamiento, espectáculos públicos con el objeto de salvaguardar la salud e integridad de la población, llevando a la quiebra al turismo local y una resiliencia cultural. Actores económicos que han buscado la forma de sostener un sector productivo del país.

**4.1.1.1.2 Económicos.** La industria cultural y creativa son sectores dinámicos que pueden crecer de manera significativa, gracias a la tecnología dentro de la economía a nivel mundial. Estas contribuyen al crecimiento de un país, permitiendo que la economía nacional se diversifique generando ingresos y creación de plazas de trabajo que sostienen a un porcentaje considerable de familias.

Ecuador es un país que tiene una baja visión hacia la cultura y el potencial aporte al desarrollo socio-económico. En el sector cultural, los bienes y servicios culturales tienen un aporte al PIB del 1.79% respecto del año 2019, los mismos que se pueden diferenciar que el 0.11% corresponden a las artes escénicas y performáticas y el 0.23% producción y edición musical, denotando que existen una participación considerable dentro del impacto económico del país.

En miles de dólares las artes escénicas y performáticas producen 1.468,4 con un consumo intermedio de 656,6 y un valor agregado bruto de 811.8 con una tasa de crecimiento al 2019 del

1.48%. La producción y edición musical produce 2.929 con un consumo intermedio de 1.097 y un valor agregado bruto de 1.832 con una tasa de crecimiento al 2019 de -1.98%.

La ocupación cultural productiva con respecto al total de la población ocupada del país es de 4.43% del empleo cultural adecuado, con alrededor de 3 '146.297 personas a nivel del territorio nacional, demostrando un incremento con relación al año 2018 que alcanza el 4.17%, demostrando una mayor formalidad en los procesos de contrataciones del capital humano dentro del sector, que en años anteriores se ha manejado mediante los pagos directos sin incurrir en trámites tributarios y legales.

Políticamente el presupuesto es asignado en relación al cumplimiento de la propuesta de campaña durante un período de gobierno, por lo que se puede observar que el gasto público corriente y de inversión en cultura del año 2019 corresponde al 0.17% del presupuesto general del estado que es menor al del año 2018 con el 0,22%, lo cual puede ser una de las razones por las que la tasa de crecimiento de la producción es inferior con respecto del año 2018, considerando que la inversión pública y privada dentro del sector cultural es importante para poder sostener a una industria creativa, que, por la creencia equívoca de la sociedad existe un desplazamiento al considerar que no es un sector rentable e informal.

Una forma de incentivar a la formalidad del sector es creando oportunidades de exenciones tributarias (IVA, renta, eliminación o reducción arancelaria en importaciones, exportaciones de servicios) que permitan cuantificar el gasto sobre el consumo de los bienes y servicios culturales de mejor manera.

El gasto del consumo de los bienes y servicios culturales durante la última década se refleja en una disminución del 1.45% lo que indica disminución del interés por parte de los hogares del territorio en consumir bienes y servicios culturales. La inadecuada difusión de la política cultural provoca una tendencia negativa para el desarrollo de la industria creativa que permita el desarrollo de la economía naranja reflejada en el interés de los hogares por este consumo, sin tomar en cuenta el confinamiento por la pandemia COVID-19.

Por otro lado, al ver un incremento del 0.14% en formación especializada de la educación superior en el sector cultural, indica que en que la juventud tiene una visión de crecimiento dentro del sector y desarrollo de proyectos en el territorio. (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2019)

El Estado juega un papel importante dentro del control sobre la informalidad y protección de la propiedad intelectual que debe ser llevado de la mano con una política económica que contrarreste el problema central en medio de una pandemia que ha afectado la economía de los actores culturales; sin embargo, el gobierno a través del Ministerio de Cultura del Ecuador en cooperación de la Administración de Rentas Internas, implementó una serie de incentivos tributarios en servicios culturales gravados con tarifa 0% del Impuesto al Valor Agregado, que ayuden a la reactivación del sector junto con empresas privadas que patrocinan eventos y espectáculos culturales obteniendo una deducción de gastos para el cálculo del impuesto a la renta, realizando un análisis periódico sobre el impacto en las Finanzas Públicas.

Mediante la SECU (Secretaría de Cultura) el MDMQ incluye en su plan de inversiones el proyecto Sistema Metropolitano de Teatros que durante los últimos 5 años la Fundación Teatro Nacional Sucre forma parte del mismo y ha mantenido un promedio de 3.8 Millones de dólares

en su presupuesto asignado para ejecutar su operatividad y sostener el sector de las artes escénico musicales como parte del desarrollo social que contribuye en la generación de bienes y servicios culturales, en el año 2021 por motivo del desfinanciamiento municipal enfocado en la pandemia COVID-19 la asignación del teatro ha sido la menor dentro del histórico registrado.

Con el objeto de contribuir con el acontecimiento salubre dentro de la ciudad, la FTNS tomó medidas que impactaron evidentemente en la ejecución del presupuesto ejecutado durante el año 2020, aplicando estrategias de resiliencia, considerando una reducción de la jornada laboral al 50% que impacto al ingreso familiar de los empleados y trabajadores, pero sobre todo precautelando la estabilidad laboral y protegiendo las plazas de trabajo culturales especializadas.

Si bien como país no existe el apego a las artes, siendo importante el análisis de la economía naranja y su impacto en la economía de una nación, es necesario plantear nuevos ejes para trabajar como Fundación, alianzas estratégicas con Organismos Multilaterales, Empresas privadas fuertes, que pueden acceder a ser patrocinadoras de eventos y obtener algún tipo de incentivo, enmarcando así una política nueva para el apoyo del arte de parte de la municipalidad a la empresa privada que estimule este tipo de contribuciones

**4.1.1.1.3**      **Sociales – Culturales.** La capacidad de circulación de las personas que transitan por la Plaza del Teatro dentro de un sector céntrico de la ciudad donde se albergan instituciones públicas, privadas, medianos y pequeños empresarios o micro emprendedores, considerado por la UNESCO patrimonio cultural de la humanidad, hace que el sector sea un

centro de negocios y generador de valor para la ciudad, además de ser un atractivo turístico y llamativo para visitarlo.

Por su ubicación geográfica (Calle Manabí N8-131 entre Guayaquil y Flores) en el centro histórico de Quito, existe una gran concentración de manifestaciones, protestas, y situaciones sociales colaterales que afectan a los teatros, negocios comerciales, centros turísticos y demás.

En la ciudad se ha elevado el índice de delincuencia debido a la falta de seguridad, la pobreza de ciertas capas sociales, la prostitución, el espacio público degradado, el equipamiento obsoleto o el acceso vial inadecuado, la falta de acondicionamiento de estacionamientos públicos y privados, factores que sumados a la pandemia COVID-19 y la falta de precaución por la sociedad que alberga el sector, hace que exista una intermitencia que obligan a que la demanda de los clientes culturales externos disminuya.

El desplazamiento realizado por las personas que convivían en el Centro Histórico provocó que personas que no tienen recursos adecuados ocupen este espacio que viven en situación de desarraigo y vulnerabilidad social, el incremento de la migración extranjera centrado en un problema de movilidad humana.

Durante años en mantenimiento y rehabilitación del patrimonio físico ha sido centro de la inversión pública, dejando de lado al sector social que es el capital humano y productivo de la ciudad. Con este antecedente se debe priorizar los programas de desarrollo económico y social que permita el desarrollo de la calidad de vida y bienestar de los vecinos del sector, se debe dar atención prioritaria a los grupos más vulnerables de la ciudad actuando y acompañando de forma

que se garantice la sostenibilidad de las intervenciones sociales y su forma de sensibilidad a la ciudadanía de la problemática.

**4.1.1.1.4 Tecnológicos.** La Fundación Teatro Nacional Sucre, debe afrontar principalmente la gran ola de las industrias creativas y culturales, que siguen acortando el relacionamiento de los artistas con el público objetivo, debido a la creciente introducción de los medios tecnológicos en el arte.

Se requiere principalmente presupuesto fiscal para mejorar los cinco ejes principales de toda institución en el marco tecnológico, estos son: desarrollo de aplicaciones nuevas, soporte tecnológico, seguridad informática, infraestructura de software y hardware. La Fundación no cuenta con el equipamiento informático necesario para ampliar la cobertura de los diferentes eventos programados, fundamentalmente en la emergencia sanitaria que vivimos durante el año 2021 que nos deja una experiencia de renovación e innovación de forma urgente.

Para alcanzar logros importantes, es necesario apuntar a realizar un uso fuerte tecnológico, mejorando el hosting, enlazar los equipos en un Data Center propio, con las normas de seguridad requeridas, maximizar la disponibilidad de los servicios internos y externos de la Fundación, resolver incidentes y requerimientos en el plazo más corto, para que las difusiones sean impecables en el caso del lanzamiento de un evento.

Una gestión relevante que se debe atacar es los servicios de redes, el mantenimiento de los equipos y sobre todo mejorar el cableado, la estructura del rack y central telefónica. Actualmente, muchas empresas están trabajando en fortalecer el uso de software libre, para

evitar sanciones por el tema de licenciamiento, que es muy observado por los entes de control, o continuar con los descuentos por que ofrece Microsoft por ser una Fundación sin fines de lucro, considerando el potencial tecnológico que acarrea esta empresa en cuanto a la organización y sistematización para el seguimiento y mejoramiento de la comunicación interna.

Los enlaces de datos prestados por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones deben mejorar, en cuanto a intervención de conexión, mejora de datos seguros y también dinamizar el uso de DHCP (para el uso adecuado de ip) para atacar los problemas en los servicios de manera más rápida. Como Fundación el reto para anclar a la tecnología es muy fuerte, se tiene amenazas muy marcadas, la competencia y los nuevos actores juegan un papel muy importante en establecer estrategias de mejora.

Si bien como país no existe el apego a las artes, es necesario plantear nuevos ejes para trabajar como Fundación, alianzas estratégicas con Organismos Multilaterales, Empresas fuertes, que pueden acceder a ser patrocinadoras de eventos y obtener algún tipo de incentivo, enmarcando así una política nueva para el apoyo del arte.

**4.1.1.1.5 Ecológicos.** La Fundación Teatro Nacional Sucre al utilizar equipamiento obsoleto con un retraso de renovación de más de 10 años en tecnología, dejando de lado el uso de nueva tecnología que contribuya con menor consumo de combustibles fósiles y de energía no renovable, por lo que se debe plantear una planificación de renovación de su infraestructura técnica en un mediano y largo plazo, de la misma forma buscar el financiamiento que permita realizar este paso importante para contribuir con el medio ambiente.

Por otro lado, la FTNS cuenta con espacios acoplados en su capacidad acústica para no contaminar el espacio auditivo del entorno que permite una calidad de producción y el disfrute de los consumidores.

Dentro de las condiciones medioambientales, el resultado desfavorable que existe en el arbolado urbano, así como otro factor importante como son los altos niveles de contaminación aérea que causa el tráfico se ven reflejados en una calidad ambiental retrógrada. Dentro de la población urbana afecta nocivamente a la salud acelerando la degradación de las edificaciones patrimoniales edificadas en el Centro Histórico de Quito, que siente la necesidad de creación de espacios verdes que contribuyan con el medio ambiente, se deben plantear estrategias en búsqueda de oportunidades de convertir a la Fundación en un espacio verde.

#### **4.1.1.2 Análisis Microentorno - Cinco Fuerzas de Porter.**

**4.1.1.2.1 Rivalidad entre los Competidores Existentes.** Dentro del Distrito Metropolitano de Quito se pueden identificar alrededor de 40 locales públicos y privados, sin contar localidades que incluyen programación de teatro, danza, como bares algunos restaurantes, centros de educación que realizan actividades artísticas de poca relevancia pero que contribuyen al sector.

La institución que lleva el registro de los permisos de funcionamiento como es el Cuerpo de Bomberos de Quito registra 26 localidades seccionados bajo tres ejes:

- Gestión de espacios,
- Producción de espectáculos; y,
- Supervisión y gestión

Dentro de su registro tan solo cuatro teatros públicos (Teatro Nacional Sucre, Teatro Variedades, Teatro México y Teatro Capitol) y dos teatros privados (Humberto Calaña y Aya Hatariy) llevan información que se puede procesar para el estudio y la facilitan para análisis del sector. Se puede evidenciar que en el año 2018 asistieron 82.479 espectadores a 377 eventos. Esta cantidad significó 15,4% menos que en 2017, con una asistencia de 97 593 personas, pero en 445 eventos. (Grupo El Comercio, 2019)

Como caso en particular se puede mencionar que la persona que asiste más a eventos musicales, cine, que se relaciona con el teatro, la danza y otros eventos artísticos.

La Fundación Teatro Nacional Sucre mantiene una ventaja competitiva en relación a la realidad del mercado, al mantener una personería jurídica sin fines de lucro de carácter social, lo que permite mantener la subvención del MDMQ para la realización de eventos con alta calidad en una infraestructura patrimonial que permite al espectador una experiencia diferente dentro del coloso de la plaza del teatro, considerando la capacidad de escenarios para una interacción más amplia que mantiene una maquinaria escenográfica bien mantenida para una puesta en escena con orquesta, coros, bailarines completa que atrae al público.

Los precios se establecen acorde al contenido del evento y expectativa del cliente, considerando la localidad de elección propia del mismo, así como el escenario en el que se va a

proyectar el evento, pero que tienen un rango entre los USD \$3 y \$100. Como precio promedio se puede indicar que el valor es de USD \$10.

En relación con la difusión de los eventos el presupuesto designado juega un papel importante para mantener posicionamiento de los eventos y servicios que presta la FTNS, considerando los ingresos destinados para la operatividad y la baja recaudación por la pandemia COVID-19 las campañas publicitarias han sido precarias dentro del último año, lo que nos pone en desventaja en cuanto a la competencia que realiza una inversión más grande en la promoción de actividades culturales.

**4.1.1.2.2      *Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.*** Amenazas fuertes para este giro de negocio existen muchas, nuevas tendencias de música, expresión escénica, uso disminuido de plataformas que socialicen temas culturales, baja sensibilización sobre expresión artística y como Estado, principalmente no se ha impulsado esta rama tan necesaria en el desarrollo motriz y psicomotriz de los humanos e incrementar el bienestar social y mejoramiento de la calidad de vida. Actualmente, los principales competidores son grandes cadenas de cines, teatros con ofertas diferentes culturales de contenidos creados bajo un perfil de circulación (lo vendido seguirá vendiendo), presentaciones de artistas extranjeros nuevos, bajo uso del recurso nacional para producciones, y la fuga de talentos dificultan que se pueda trabajar en el desarrollo de campañas masivas para educar a la población ecuatoriana en disfrutar de las bellas artes y el recurso escénico que es tan enriquecedor.

Finalmente, se requiere trabajar en un nuevo giro como política de Estado y formas de generación de recursos económicos que sea apoyado con más financiamiento, sensibilización, difusión, lucha en contra del informalismo y cerrar el círculo para disminuir porcentaje de desempleo de nuestros artistas. Se podría sugerir la inclusión mediante Decreto Presidencial, que sea una exigencia que las diferentes empresas e instituciones cuenten con planes de desarrollo cultural.

**4.1.1.2.3 Poder de Negociación de los Clientes.** Las personas en el rango etario de adultos sean de 35 y 64 años dentro de la ciudad de Quito son los consumidores potenciales de las artes escénicas. El 40,70% de las personas encuestadas por el Diario El comercio en una encuesta dirigida al análisis de asistencia al teatro asisten cada trimestre, y dos veces al año el 29,35% asiste a los teatros en Quito. De 528 personas encuestadas, el 90,4% gusta de las artes escénico-musicales.

Según los datos obtenidos se puede indicar que 8 de cada 10 personas que van al teatro están dispuestas a pagar por una función entre USD \$3 y \$120. El promedio que una persona pagaría por una entrada es de USD \$14.

Las obras de teatro son las que convocan una gran mayoría de público representando el 46.3% de los colaboradores, hay otras actividades escénico-artísticas que comparten público como la música, el ballet o la danza. Siete de cada diez prefieren dedicar tiempo a esta actividad las noches de los jueves, viernes y sábados, entre las 19:00 y las 20:00, que significaría la

capacidad de negociación que tienen los clientes dentro del horario que tienen disponible como parte del tiempo de esparcimiento.

Las personas que representan un 70,2% de encuestados quienes se encuentran entre profesionales que cumplen con actividades laborales, eligen el horario a partir de las 18:00 para asistir a eventos artísticos.

Las redes sociales es el medio más difundido hoy en día por el cual los interesados se enteran sobre la programación en las diferentes locaciones y el horario al cual se ajusta a su tiempo libre. Una gran diferencia utiliza el correo electrónico, periódicos, revistas, radio o televisión. Tan solo el 6.7% de los encuestados llegan a ver una obra por recomendación de otra, el conocido boca a boca. (El Comercio, 2019)

Actualmente no existe información detallada que permita establecer un diagnóstico sobre la infraestructura y las condiciones en las que se desarrolla esta actividad.

**4.1.1.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores.** Cuando hablamos de proveedores de recursos o productos, bienes institucionales, se puede argumentar que la institución por manejar recursos fiscales se limita a cumplir con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, misma que es monitoreada por el Servicio Nacional de Contrataciones Públicas, entidad que realiza convenios marco con los proveedores de los insumos necesarios para la operatividad de las instituciones públicas, dentro de estos convenios se mantienen políticas de ahorro y adquisiciones a escala que permiten un gasto controlado.

Por otro lado, dentro de los servicios culturales ofrecidos por las compañías, gestores culturales y artistas independientes. En Ecuador no existen compañías con sello propio, se basa en un sector que es independiente y emprendedor, haciendo que los gestores culturales tomen un papel importante como proveedores de artistas para la producción de eventos, así como a los artistas independientes que se mueven dentro de un ámbito familiar y representaciones autónomas. Se puede destacar que la Fundación realiza convocatorias a nivel nacional para que los artistas puedan dar a conocer a la ciudadanía sus contenidos y obras creativas.

Durante la pandemia COVID-19, el poder de patrocinio ha disminuido debido a que no existe un incentivo para invertir en cultura, la salud por obvias razones es primordial ante los servicios de primera necesidad afectando directamente al ingreso de la cultura, aunque el Estado ha impulsado campañas tributarias que ayuden a reconciliar la relación con la empresa privada y su intención de patrocinar los eventos culturales.

**4.1.1.2.5 Amenazas de Nuevos Competidores.** La posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores es un elemento importante para medir la rentabilidad de un mercado. Esta facilidad o dificultad está determinada por las barreras de entrada. (Michel Porter, 1979). En base a esta definición se puede identificar que las barreras de ingreso para nuevos competidores son fáciles; ya que los servicios ofertados por otros teatros públicos y privados están enfocados a los niños con cursos vacacionales, escuelas de verano y talleres de arte, música, pintura y danza gratuitos en algunos casos. La oferta cultural se ve afectada por la presencia de artistas informales, que, por necesidad de la pandemia prestan sus servicios a costos relativamente bajos o en algunos casos sin contraprestaciones.

Debido a la informalidad la lucha constante por encontrar un precio de equilibrio en el mercado de servicios culturales ocurre de forma lenta, lo que permite que los productores de eventos a gran escala importen talentos que den espectáculos de alto nivel (top) para poder incrementar su rentabilidad, dejando de lado el talento nacional que por falta de oportunidades, estabilidad, precios y remuneraciones bajas, tengan que migrar en búsqueda de las potencias de la industria creativa.

#### ***4.1.2 Análisis de la Información que Arrojan las Encuestas***

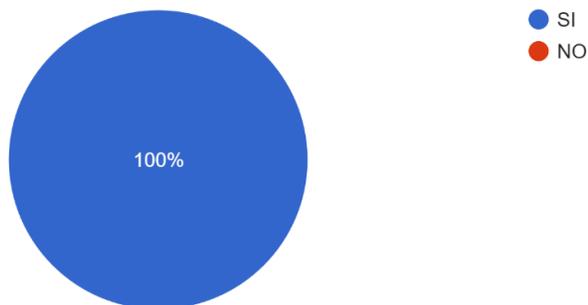
Una vez realizado el análisis situacional el análisis de los cuestionarios y entrevistas elaboradas, está orientado en una estrategia para el cumplimiento del segundo objetivo del proyecto determinando las especificaciones técnicas que permita lanzar un producto al mercado que cumpla con la expectativa de nuestro posibles patrocinadores y criterios de éxito de éstos y determinar si están interesados en un paquete de beneficios (Sordo, 2021), conjugados con nuestra línea de productos y servicios que ofrece la Fundación, significando un retorno del valor por sponsor de un evento o espectáculo público.

Estos resultados servirán para establecer estrategias de marketing enfocadas en la tendencia de consumo de los encuestados, así como para el diseño, puesta en el mercado y su distribución adecuada.

Para la formulación de estrategias adecuadas se han planteado las siguientes preguntas tanto en los cuestionarios y las entrevistas.

### Figura 1

*1. ¿Desearía conocer sobre la industria cultural en el Ecuador, como aporta dentro de la economía naranja para el desarrollo del sector artístico y cómo puede invertir en esta industria?*



**Nota:** La figura fue obtenida de la aplicación Google Forms de elaboración propia del autor.

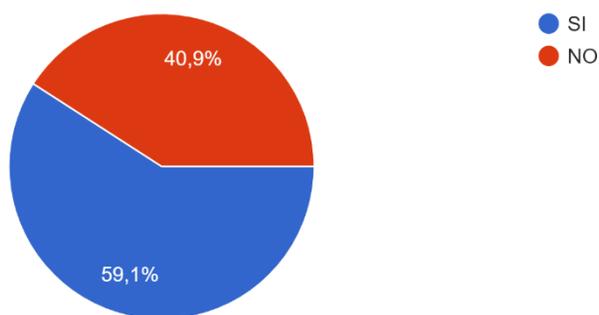
Cabe indicar que Buitrago Restrepo Felipe y Duque Márquez Iván definen a la economía naranja como:

Es el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual. El universo naranja está compuesto por: i) la Economía Cultural y las Industrias Creativas, en cuya intersección se encuentran las Industrias Culturales Convencionales; y ii) las áreas de soporte para la creatividad. (Buitrago Restrepo & Duque Márquez, 2013). (p. 40).

La idea generar expectativa sobre la economía naranja dentro de la empresa privada, es con el objeto de generar seguridad al momento de invertir en el sector cultural en general, lo que nos da una idea clara al considerar que el 100% de nuestros encuestados están interesados en obtener información de la industria creativa y la economía naranja, permitiendo reconocer la inversión, su retorno, beneficio y tiempo en cual se la recupera.

**Figura 2**

2. *¿Ha consumido servicios artísticos y culturales durante el último año?*



**Nota:** la figura fue obtenida de la aplicación Google Forms de elaboración propia del autor.

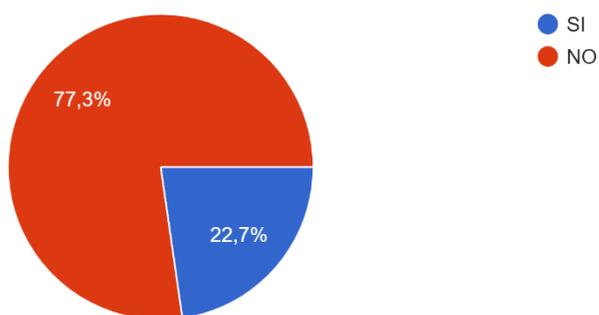
Al tener un 100% de interés de los encuestados sobre la industria cultural en el Ecuador, como aporta dentro de la economía naranja para el desarrollo del sector artístico y cómo puede invertir en esta industria, el análisis se centra en el consumo que puede realizar la empresa privada de los servicios artísticos y culturales.

Se ha reflejado que el 59,1% de nuestros encuestados si han consumido servicios artísticos y culturales, lo que nos deja 40,90% como demanda insatisfecha, en la que podemos

enfocarnos para ofertar nuestro paquete cultural con un análisis sobre beneficios de los servicios artísticos que ofrece la Fundación Teatro Nacional Sucre.

**Figura 3**

3. *¿Conoce sobre los servicios que presta la Fundación Teatro Nacional Sucre?*

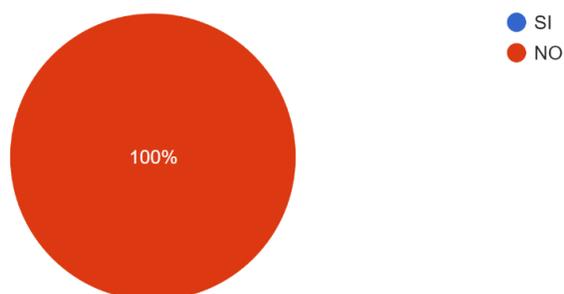


**Nota:** la figura fue obtenida de la aplicación Google Forms, de elaboración propia del autor.

La empresa privada manifiesta mediante el 77.3% que no conoce sobre los servicios que presta la Fundación Teatro Nacional Sucre, por lo que nos centraremos en replantear estrategias de difusión y promoción de la programación, una actualización del portafolio de servicios y presupuestos asignados para su ejecución efectiva, que han sido sugerencias por parte de nuestros encuestados.

**Figura 4**

4. *¿Conoce sobre los paquetes culturales empresariales que ofrece la Fundación Teatro Nacional Sucre?*

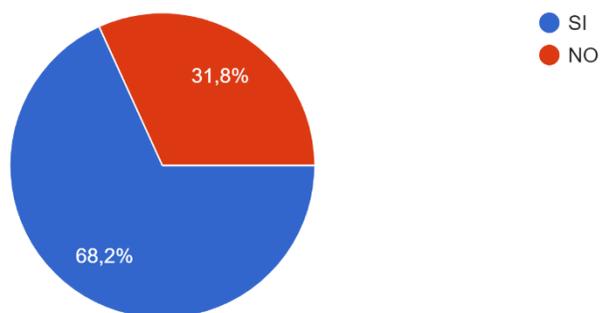


**Nota:** la figura fue obtenida de la aplicación Google Forms, de elaboración propia del autor.

Considerándose como repregunta que permita la comprobación del producto nuevo que no ha sido ofrecido por la Fundación Teatro Nacional Sucre, demostrado mediante el 100% de los encuestados.

**Figura 5**

5. *¿Le gustaría ser sponsor de un evento artístico a cambio de beneficios corporativos, tributarios, sociales que incrementen su posicionamiento empresarial?*

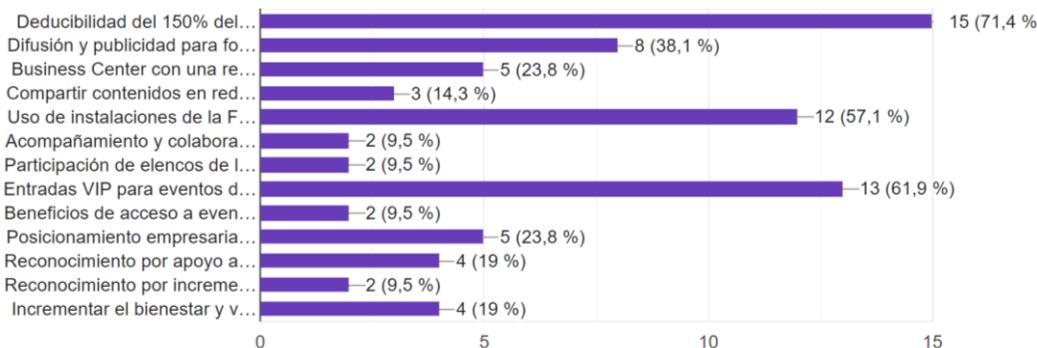


**Nota:** la figura fue obtenida de la aplicación Google Forms, de elaboración propia del autor.

Podemos observar que un 68,20% de los encuestados están interesados en ser patrocinador de un evento artístico a cambio de beneficios corporativos, tributarios, sociales que permitan el incremento de su posicionamiento empresarial. Según la pregunta Nro. 2 se podía establecer una demanda insatisfecha del 40,90% tomando en cuenta el porcentaje de empresas que no han consumido bienes y servicios culturales. Adicionalmente podemos mencionar que podemos de los empresarios que han consumido servicios culturales y el (68.2% - 40,90% pregunta 2) 27,3% como mercado objetivo. (6 empresas)

**Figura 6**

6. *¿Qué beneficios esperaba recibir a cambio de patrocinar un evento artístico?*



**Nota:** la figura fue obtenida de la aplicación Google Forms, de elaboración propia del autor.

Para realizar una promoción adecuada de nuestro paquete cultural y poder determinar cuál es el mayor interés que permita una sostenibilidad, se han enfocado tres grandes grupos de beneficios:

- **Tributarios**

Deducibilidad del 150% del gasto por patrocinio en Impuesto a la Renta. Determinando un gran interés por parte de los empresarios con un 71,4%.

- **Corporativos**

Difusión y publicidad para fortalecer su identidad de marca. Alcanzan un 38,1%

Business Center con una realidad aumentada, ofreciendo una experiencia diferente con servicios VIP. (Experiencia en backstage con artistas, cenas, alfombra roja, muro fotográfico de sponsors, etc.) con un 23,8%.

Compartir contenidos en redes sociales, plataforma web y eventos presenciales y virtuales de la FTNS el 14,3%

Uso de instalaciones de la Fundación Teatro Nacional Sucre para eventos empresariales. También marcan una diferencia con un 57,1% por el interés que pueden ser manejados para ofrecer productos complementarios de nuestro portafolio de servicios.

Acompañamiento y colaboración en producción de eventos empresariales para su público objetivo de clientes, representa el 9,5% de interés.

Participación de elencos de la Fundación en eventos empresariales, indica un 9,5%.

Entradas VIP para eventos de gran formato. (hitos), de igual forma el sector empresarial manifiesta mediante un 61,9% un gran interés por asistir a nuestros eventos con entradas preferenciales.

Beneficios de acceso a eventos para su capital humano, se refleja con un 9,5% de interés.

- **Sociales**

Observando la teoría del triple bottom line enfocada en las 3p: profit, people and planet, centramos nuestros esfuerzos por concientizar a la empresa privada y promover los ODS's, ofreciendo reconocimiento que mejoren el posicionamiento y contribución al desarrollo sostenible, cabe mencionar que dentro de los beneficios sociales se ofrece:

El posicionamiento empresarial a nivel nacional e internacional refleja el 23,8% de interés en reconocimiento social.

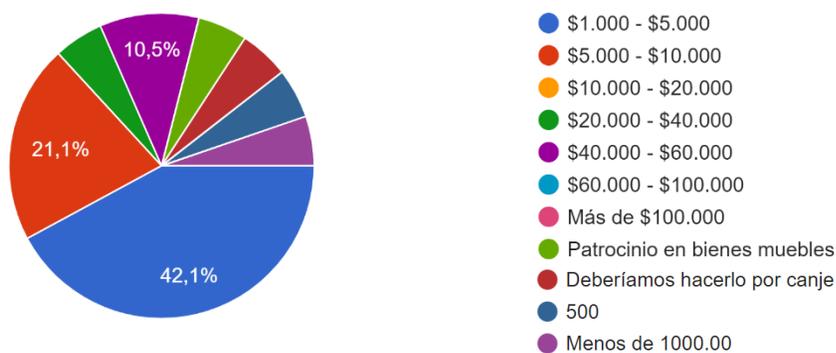
El reconocimiento por apoyo a artistas en situaciones de emergencia indica un interés del 19%.

Reconocimiento por incremento del alcance de la cultura en la sociedad tiene un 9,5% de interés del empresario privado.

Incrementar el bienestar y valor social de empresa apoyando a las políticas sociales de: interculturalidad, generacionales, inclusivas, identidades diversas, etarias tienen un interés del 19%.

### Figura 7

7. En relación con los beneficios antes indicados, ¿Qué valor estaría dispuesto a patrocinar a la FTNS?



**Nota:** la figura fue obtenida de la aplicación Google Forms, de elaboración propia del autor.

En relación con los beneficios que se pueden ofrecer como Fundación se han estimado rangos que nos ayude a identificar y definir por categorías y categorizar los paquetes culturales acorde a las posibilidades de transferencias o considerar otros tipos de patrocinios no monetarios.

Mientras insertamos nuestro producto en el mercado el empresario por ser un producto nuevo y al considerar la falta de consumo de servicios culturales tiene un perfil bajo para patrocinar eventos públicos por lo que nos toca plantear estrategias que incentiven a una inversión y consumo de las artes escénico-musicales, mientras se pueden considerar los siguientes resultados de la pregunta planteada:

El 42,1% está dispuesto a patrocinar eventos artísticos en un rango entre USD 1.000,00 y USD 5.000,00.

El 21,1% está dispuesto a patrocinar eventos artísticos en un rango entre USD 5.000,00 y USD 10.000,00.

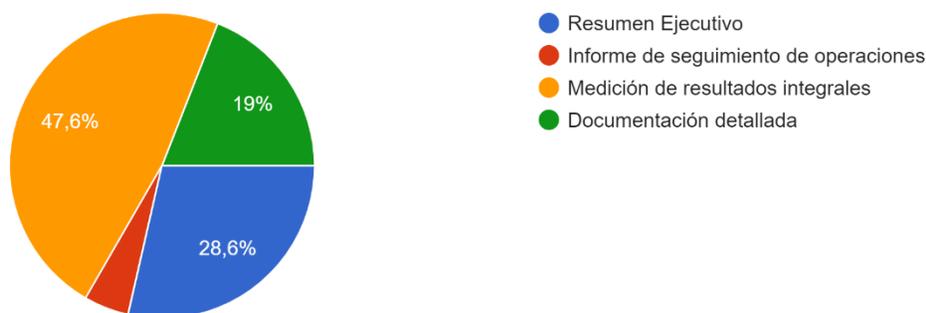
El 5,3% está dispuesto a patrocinar eventos artísticos con un valor de USD 500,00.

El 7,7% está dispuesto a patrocinar eventos artísticos mediante bienes muebles; y,

El 7,7% está dispuesto a patrocinar eventos artísticos mediante canje de bienes y servicios relacionados a su misión institucional.

### Figura 8

8. *¿Qué nivel de rendición de cuentas desearía obtener de su sponsor?*

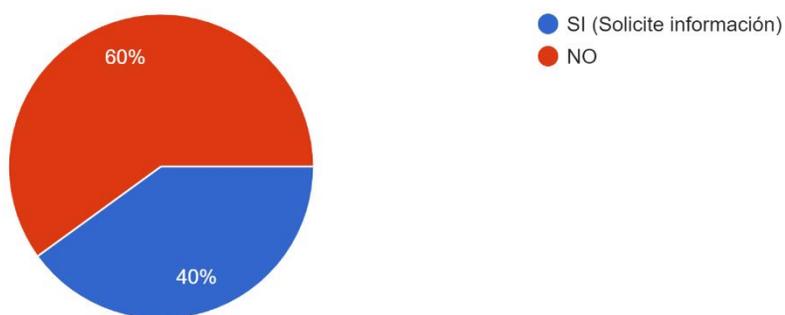


**Nota:** la figura fue obtenida de la aplicación Google Forms, de elaboración propia del autor.

Para llevar una relación transparente con los patrocinadores de forma que se generen alianzas fidelizadas en el buen uso de los recursos y destinados al verdadero motivo del proyecto, se determina que el 40% de los empresarios requieren una medición de resultados integrales, el 33,3% desean ser informados mediante un resumen ejecutivo y el 26,7% necesitan una documentación detallada de los fondos utilizados.

### Figura 9

9. *¿Le gustaría ser parte de nuestro Crowdfunding que sirva para la creación de productos en la industria creativa-cultural?*



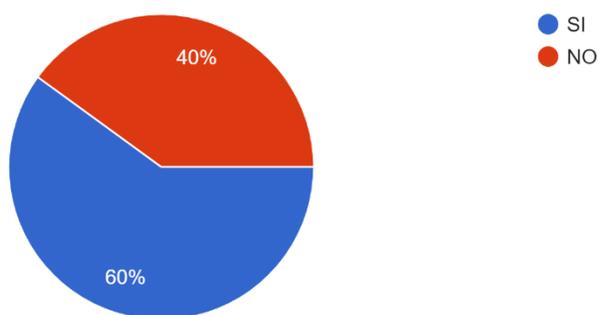
**Nota:** la figura fue obtenida de la aplicación Google Forms, de elaboración propia del autor.

Según Benito y Maldonado en 2015, definen al crowdfunding como micromecenazgo, la cual permite recaudar recursos de pequeños y grandes inversores sean públicos o privados reuniendo sumas de recursos necesarios para la producción de un proyecto de forma que se reduzcan al máximo los riesgos de ejecución, utilizando plataformas digitales para su difusión y recaudación de fondos, así como presentar en páginas web los proyectos que deseen financiar. (Benito y Maldonado, 2015)

Para generar una sostenibilidad se deben generar estrategias que permitan incrementar los recursos financieros que sirvan para la producción de eventos de la Fundación motivo por el cual el 40% de los empresarios están dispuestos a contribuir a un crowdfunding que permite tener una visión de apoyo a la cultura.

**Figura 10**

10. *¿Aportaría en la formación de niños y adolescentes dentro de las artes escénico-musicales como parte de la ocupación del tiempo libre y desarrollo de destrezas para una salud mental?*



**Nota:** la figura fue obtenida de la aplicación Google Forms, de elaboración propia del autor.

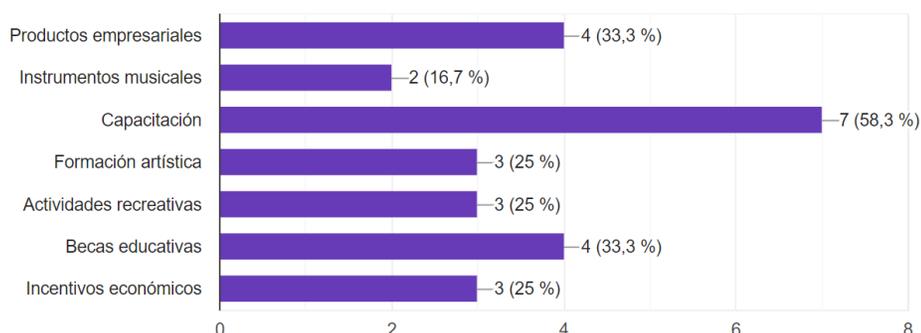
Parte de la desconfianza que existe en la donación de fondos para la utilización de los mismos en actividades distintas a las ofrecidas por la mayoría de fundaciones creadas de forma fraudulenta se ve reflejada en la pregunta realizada a nuestros encuestados, sin embargo, en esta pregunta se tiene un comportamiento diferente para el apoyo al desarrollo de un grupo etario distinto.

Como parte fundamental de la generación de nuevos públicos que permitan una sostenibilidad de las artes escénico-musicales es incentivar a niñas, niños y jóvenes a ocupar su

tiempo libre de forma que se desarrollen destrezas para una salud mental adecuada y demostrar que las artes pueden generar trabajo digno para la ciudadanía lo cual indica que el interés del 60% de los encuestados por aportar sobre esta iniciativa.

**Figura 11**

*11. Si en la pregunta anterior contestó sí, ¿Cómo aportaría?*



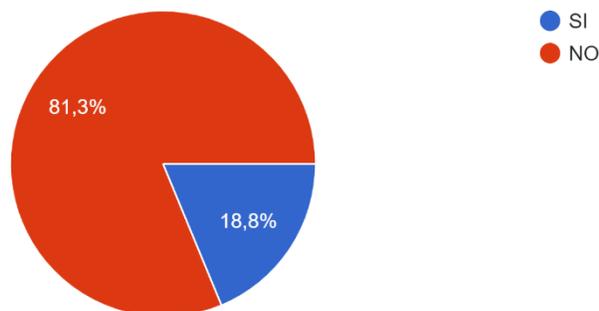
**Nota:** la figura fue obtenida de la aplicación Google Forms, de elaboración propia del autor.

El aporte a la cultura no solo puede ser de forma monetaria sino también de forma no monetaria que sirvan para incentivar a los nuevos públicos a ver la realidad de las artes y su forma de contribuir con la sociedad. La empresa privada también puede realizar contribuciones para el desarrollo de la cultura en nuestra niñez, adolescencia que contribuya con una sostenibilidad de las artes.

El interés de aportar mediante capacitaciones representando un 58,3% de los encuestados, mientras que existe un 33,3% aportarían mediante productos empresariales y becas educativas, el 25% de los empresarios privados aportarían mediante formación artística, actividades recreativas e incentivos económicos y el 16,7% aportarían con instrumentos musicales.

**Figura 12**

12. *¿Considera que su empresa aporta al desarrollo de las artes escénico-musicales del país?*



**Nota:** la figura fue obtenida de la aplicación Google Forms, de elaboración propia del autor.

Considerando que en la pregunta Nro. 1 el 50 % ha consumido servicios culturales, sin embargo, el una vez realizado el cuestionario se puede determinar que solo el 18,8% ha aportado al desarrollo de las artes escénico-musicales, abordando un panorama más amplio sobre los productos, servicios y actividades que la Fundación Teatro Nacional Sucre puede ofrecer.

13. Si la respuesta anterior eligió "SI" favor indicar qué tipo de aporte ha realizado:

Una empresa de las tres que contestaron que han aporta al desarrollo de las artes escénico-musicales, ha respondido que ha realizado donaciones estudiantiles, sin embargo se debe trabajar en una difusión sobre la cultura que es parte de la educación pero no solo está reflejada en el nivel de conocimiento sino en los valores y bienestar que la cultura puede generar e incrementar nuestra calidad de vida.

14. *¿Podría mencionar una sugerencia respecto de los beneficios que puede prestar la Fundación Teatro Nacional Sucre?*

Las empresas que mencionan, la Fundación puede ofrecer sus beneficios mediante canales de difusión masiva, de forma que se tenga un mayor alcance para promocionar sus paquetes culturales.

## **4.2 Resultados del estudio de mercado**

### **4.2.1 Demanda**

Considerando que paquetes culturales que tengan que ver con artes escénicas y musicales dentro del Distrito Metropolitano de Quito, existen incentivos tributarios nuevos, la demanda se determina en relación con el análisis de la pregunta 2 del cuestionario dirigido a nuestra muestra del proyecto en la cual se indica un 40,9% de empresas que no han consumido servicios artísticos culturales durante el último año, considerándose como la demanda insatisfecha a ser considerada como un mercado objetivo.

### **4.2.2 Oferta**

Para la determinación de la oferta se debe dar importancia a la contenidos creativos de calidad que tengan un impacto social que influyan en el mejoramiento de nuestra calidad de vida redoblando los esfuerzos para proteger y salvaguardar los derechos culturales, el patrimonio cultural tangible e intangible, de forma que se generen y promueva el consumo de bienes y servicios derivados de nuestro proyecto y contribuyan con la generación plazas de trabajo, incrementando el bienestar de la ciudadanía y las tasas de participación a la cultura para reforzar los sentimientos de comprensión mutua, la solidaridad y la cooperación.

La oferta cultural del sector privado se destaca desde el punto de vista lucrativo, inmerso en la circulación de contenidos que han vendido y que seguirán vendiendo, dejando de lado la parte creativa que necesita un impulso y fomento para el desarrollo de las artes en el Ecuador, que contribuya con el surgimiento de la tan anhelada industria creativa.

Mediante un reconocimiento geográfico, la oferta se la puede diferenciar por los espacios culturales y la accesibilidad de público a los mismos:

Ubicación norte de Quito 4 espacios teatrales y/o culturales con entrada para el público en general, centro norte de Quito 20 espacios teatrales y/o culturales con entrada para el público en general, centro histórico de Quito 9 espacios teatrales y/o culturales con entrada para el público en general, sur de Quito 2 espacios teatrales y/o culturales con entrada para el público en general, valles 7 con espacios teatrales y/o culturales con entrada para el público en general,

#### **4.3 Articulación con la cartera de productos actual que maneja la empresa**

Es importante mencionar que la Fundación Teatro Nacional Sucre siendo una institución sin fines de lucro con personería jurídica privada que tiene como objetivo principal promover el desarrollo, fomento, promoción y producción de las artes escénicas y musicales en el Distrito Metropolitano de Quito y en el Ecuador.

Su cartera de productos se basa en los servicios que presta a la ciudadanía reflejados en las artes escénico-musicales, centrados en las necesidades de los artistas por ocupar los espacios administrados por la Fundación, de forma que su trabajo tenga acogida en un lugar especializado para mostrar la calidad de sus contenidos con calidad de producción técnica-escenográfica.

Los servicios tienen ciertas modalidades de producción que se distinguen en tres líneas transversales como son:

Las Producciones propias,

Las Coproducciones; y,

Los Proyectos de Acogida.

Las producciones propias se las conoce como aquellas que son producto del trabajo mismo de la Fundación, considerando un proceso creativo propio, reflejado en la puesta en escena con infraestructura propia o complementaria, dentro o fuera de las instalaciones administradas por la FTNS.

Las coproducciones son aquellas producciones que la Fundación trabaja en forma conjunta con artistas y gestores culturales independientes que tienen contenidos creativos o de circulación y desean promocionar, lanzar su producto en el mercado cultural.

Los proyectos de acogida son aquellas producciones, obras, contenidos, etc., que teniendo un posicionamiento en el mercado se los realiza dentro de las instalaciones administradas por la Fundación para su distribución en el mercado cultural.

#### ***4.3.1 Definición de cartera de productos.***

El portafolio de productos que mantiene la Fundación de forma macro se centra en las tareas aplicadas al POA institucional de los cuales se hace referencia, mediante entrevistas y recopilación de información interna de la Fundación se ha podido obtener lo siguiente:

- **Festival Internacional de Música Sacra**

**Objetivo:** Generar una programación especializada en lo sacrosanto de la humanidad e invita al público a explorar los distintos formatos de este apasionante género con entrevistas y conciertos.

**Descripción:** Este es un Festival emblemático de la ciudad y a lo largo de 19 ediciones ha gozado de la participación de artistas nacionales e internacionales de suma relevancia y trayectoria, tales como el American Spiritual Ensemble y el Chatam Baroque de Estados Unidos, el Coro de Canto Gregoriano de España, el Onix Ensamble Lumínico, el Maestro Joseph Flummerfelt, La Ritirata, Marilia Vargas, Ariana Savall, entre otros.

- **Artistas, Orquestas e Invitados.**

**Objetivo:** Fomentar y promocionar las artes musicales, dando a conocer talentos nacionales de relevante trayectoria y contenido artístico a la ciudadanía, a través de medios digitales y de manera presencial.

**Descripción:** Las producciones con la participación de varios colectivos artísticos son significativas para la FTNS, pues es trascendental el acercamiento, la inclusión y la cooperación con esta parte de la cultura, tanto por la necesidad de formación artística, como por la gestión de la FTNS que quiere, con estos encuentros, acercarse a los públicos y los músicos independientes,

pero con un proceso sistemático que permita evaluar y generar resultados concretos en el quehacer cotidiano de las artes musicales en Quito.

Es relevante, además, abarcar temáticas en las que se enfatice sobre la necesidad de visibilizar la diversidad e interculturalidad de nuestra región. Los conciertos por la diversidad y la promoción de la interculturalidad priorizan la atención a los derechos culturales y fomentan la participación ciudadana y el uso del espacio patrimonial tanto desde un aspecto creativo como desde el lado de los espectadores. La propuesta de creación propia plantea encuentros alrededor de la diversidad musical del país con el objeto de generar productos culturales colaborativos que pongan en manifiesto los valores de la FTNS.

- **Temporada de Ópera.**

**Objetivo:** Fortalecer con esta contratación la producción de esta ópera emblemática y apoyar, sostener y promover el desarrollo de las artes escénicas en la ciudad de Quito.

**Descripción:** La producción de la ópera implica un amplio trabajo de producción ya que implica la coordinación con varias áreas de operación: musical, técnica, comunicación, etc. La contratación de artistas con una amplia trayectoria musical en el ámbito operístico, enriquece el trabajo de los elencos participantes y aporta a su crecimiento, así como a la producción de la ópera a ser presentada al público. Un artista cantante o instrumentista, un director musical y/o escénico, un cuerpo de baile, diseñadores de vestuario, maquillaje y peluquería, han sido parte de importantes producciones de ópera presentadas por la FTNS.

- **Sucre Viajero.**

**Objetivo:** Contratar a artistas ecuatorianos, para su participación en el Proyecto Sucre Viajero para fortalecer la producción del proyecto apoyando, sosteniendo y promoviendo el desarrollo de las artes musicales y escénicas en la ciudad de Quito.

**Descripción:** El alcance al que se pretende llegar con las contrataciones artísticas para este proyecto es dar realce a la escena musical de la ciudad a través de la dinamización de la programación de eventos, una agenda cuya base es una estructura que integra a las distintas Parroquias, tanto urbanas como rurales, del Distrito Metropolitano de Quito, y así lograr presentar un evento de calidad en la ciudad y sentar precedentes respecto al nivel profesional de las obras producidas por la FTNS.

- **Escenario Joven**

**Objetivo:** Motivar y acercar a las artes escénicas a niñas, niños, jóvenes y adolescentes como alternativa de uso y disfrute del tiempo libre.

**Descripción:** Esta programación es altamente significativa, en general como una estrategia para hacerle frente a la crisis económica, la formación de los nuevos públicos y en particular, al considerar que alrededor del 40% de los gestores culturales en Quito están vinculados al área de las artes escénicas. Dada su pertinencia, estos eventos están dirigidos a todo público, teniendo también presentaciones que apuntan a la formación de nuevas audiencias que nos siguen en plataformas digitales.

- **Festival Ecuador Jazz**

**Objetivo:** Fomentar y promocionar la diversidad de música y su variedad de géneros, dando a conocer talentos nacionales de relevante trayectoria, a través de medios digitales y de manera presencial.

**Descripción:** El Festival Ecuador Jazz es uno de los festivales musicales más relevantes de la ciudad de Quito. Dada su relevancia, este festival está dirigido a todo público, teniendo también presentaciones que apuntan a la formación de nuevas audiencias que nos siguen en plataformas digitales. Este festival inició hace 18 años y la FTNS lo reactiva debido a la expectativa del público y los artistas enfocados en el género del Jazz. Es importante fortalecer la creación y apoyar la producción, ejecución y presentación de proyectos musicales integralmente por artistas ecuatorianos. La FTNS, firme en su compromiso con el arte, apoya y promueve la participación artística nacional y difunde estos proyectos a través de todos sus canales físicos y digitales, adaptándose a las nuevas tecnologías y exigencias de los públicos.

#### ○ **Nuestra Música**

**Objetivo:** Promover y difundir a nivel nacional los valores artísticos y a la vez promocionar el desarrollo de las artes escénicas y musicales concebidas y producidas en Ecuador.

**Descripción:** Debido a la relevante trayectoria de muchos artistas ecuatorianos, se planifica llegar al público con propuestas artísticas de alto nivel profesional y valor estético. Debido a la temática, los contenidos, la producción y el nivel artístico del proyecto, se espera contar con una alta asistencia a todas las presentaciones del proyecto Nuestra Música, con el objeto de resaltar nuestra música y consolidarla como patrimonio inmaterial de la ciudad.

**Nota:** Tomado de formularios de creación de actividades para el Plan Operativo Anual de la FTNS, suscrito por la Dirección de Producción.

○ **Arrendamiento de instalaciones**

Las instalaciones administradas por la FTNS que tienen el carácter de arrendables se dividen en teatros y establecimientos comerciales, dentro de los que se encuentra:

- Teatros:
  - Nacional Sucre,
  - México; y,
  - Variedades
- Establecimientos comerciales:
  - Theatrum; y,
  - Café del Teatro

○ **Servicios profesionales prestados por elencos musicales**

Los servicios prestados por los elencos de la FTNS que tienen una trayectoria y formación profesional que según tarifario aprobado el Directorio de la Fundación, se definen las siguientes agrupaciones:

- Banda Sinfónica Metropolitana de Quito,
- Orquesta de Instrumentos Andinos,
- Ensamble de Guitarras de Quito,
- Grupo Yavirac,
- Coro Mixto Ciudad de Quito,

- Coro Juvenil,
- Coro Infantil,
- Escuela Lírca.

Dentro de cada producto de forma transversal se derivan actividades, servicios, subtarear y subproductos como:

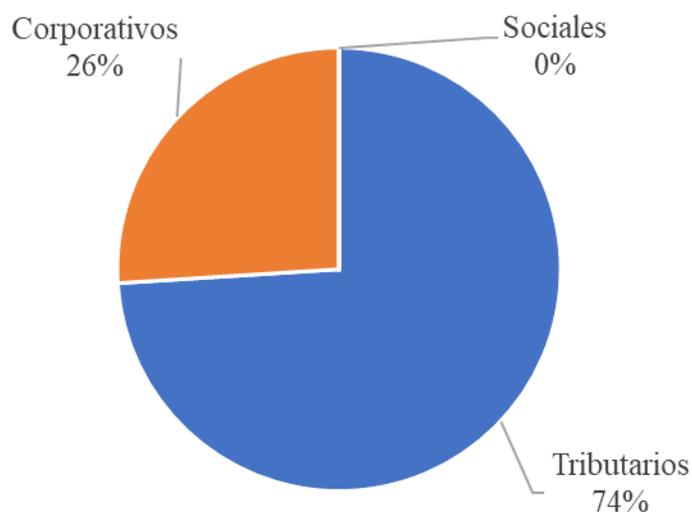
- Conciertos, presentaciones, recitales, performance, exposiciones, etc., de obras de teatro, música, danza tradicional o contemporánea, ballet, ópera, circo, cantatas, zarzuelas, etc., en los distintos espacios de la Fundación sean: Teatro Nacional Sucre, Teatro México, Teatro Variedades, Plaza del Teatro, Centro Cultural Mamacuchara (de ser el caso).
- Conciertos en las principales iglesias del Centro Histórico y del cantón Quito.
- Conciertos en espacio público en coordinación con Administraciones Zonales de la Ciudad de Quito.
- Presentaciones de elencos musicales de la Fundación.
- Actividades paralelas: talleres, clínicas, clases magistrales, entrevistas en medios de comunicación convencionales y digitales, etc.
- Contratos con artistas participantes.
- Convenios con aliados estratégicos.

#### ***4.3.2 Análisis de articulación con la cartera de productos.***

Cada festival, concierto, evento, actividad o servicio que presta la Fundación Teatro Nacional Sucre, tiene una proyección al cumplimiento de sus fines sociales que permiten un desarrollo de la industria cultural y creativa de la ciudad, que debe ser analizada en relación al pensamiento corporativo de la empresa privada, según el caso, se debe realizar una categorización y valoración específica acorde al monto de patrocinio que refleje no solo la justificación de un gasto deducible, sino se considere como una inversión en la cultura, de forma que sea retribuido con beneficios: tributarios, corporativos y sociales, distribuyendo su retorno de inversión de la siguiente manera:

**Figura 13**

*Beneficios empresariales*



**Fuente:** Elaboración propia del autor

Citando la base legal, según Ley Orgánica de Cultura Art. 118, Ley de Simplificación y Progresividad Tributaria. Art. 13 numeral 6; Reglamento sobre la Ley de Simplificación y

Progresividad Tributaria. Art. 13 numeral 2; Ley del Régimen Tributario Interno y su Reglamento Art. 10, numeral 22; Reglamento sobre la Ley del Régimen Tributario Interno Art. 10, numeral 11; ACUERDO Nro. MCYP-MCYP-2022-0025-A.- Norma Técnica para la Emisión de Avaes y Certificaciones que Permitan Acceder a la Deducibilidad de Hasta el 150% Adicional en la Conciliación Tributaria del Impuesto a la Renta en la Inversión en el Sector Cultural, base legal que permite una justificación del 74% del valor patrocinado por la empresa privada, que podría considerarse como un retorno del patrocinio en un corto plazo.

La articulación del paquete cultural con la cartera de productos de la FTNS, ofrece al patrocinador beneficios corporativos, considerando que puede estar reflejada en relación con el valor del patrocinio razón por la que el valor del paquete varía en relación a lo indicado, sin embargo, se puede ofertar:

- Difusión y publicidad para fortalecer su identidad de marca,
- Business Center con una realidad aumentada, ofreciendo una experiencia diferente con servicios VIP (experiencia en backstage con artistas, cenas, alfombra roja, muro fotográfico de sponsors, etc.),
- Compartir contenidos en redes sociales, plataforma web y eventos presenciales y virtuales de la FTNS,
- Uso de instalaciones de la Fundación Teatro Nacional Sucre para eventos empresariales.
- Acompañamiento y colaboración en producción de eventos empresariales para su público objetivo de clientes,
- Participación de elencos de la Fundación en eventos empresariales.
- Entradas VIP para eventos de gran formato (hitos),

- Beneficios de acceso a eventos para su capital humano.

Según los resultados que arroja la pregunta 6 de la encuesta realizada a la empresa privada, se establece una preferencia del 61.90% por entradas VIP para eventos de gran formato (hitos) según nuestra cartera de productos, así como 57.10% sobre el uso de las instalaciones administradas por la FTNS para eventos empresariales sean: Teatro Nacional Sucre, Teatro Variedades, Teatro México, Centro Cultural Mama Cuchara.

En el caso del uso de las instalaciones de la FTNS para eventos empresariales y las entradas VIP a nuestros eventos programados, considerando el monto del patrocinio, se puede cubrir el 26% del mismo, según tarifario y reglamento de uso de los Teatros de la Fundación, así como con el número de entradas para nuestros festivales, conciertos, actividades paralelas: talleres, clínicas, clases magistrales, etc., que reflejen un beneficio al patrocinador.

Al momento de mantener otro tipo de beneficio como el uso de las instalaciones que administra la FTNS, se debe realizar un análisis de las tarifas en relación con las actividades que se desean realizar según tarifario aprobado por el Directorio de la Fundación, ejemplos que serán detallados en la elaboración prototipo el producto.

Sin menor reconocimiento a los beneficios sociales que, aunque no tienen un retorno del patrocinio cuantitativo si se representa en el posicionamiento de marca y de empresa de forma que se incremente el bienestar y valor social de empresa por el apoyo a las políticas sociales de: interculturalidad, generacionales, inclusivas, identidades diversas, etarias y dirigidas al cumplimiento de los ODS's.

#### **4.4 Generación de ideas en correspondencia con la oportunidad de mercado identificada**

Las entrevistas realizadas a los directores de las áreas de la Fundación Teatro Nacional Sucre se dirigen a la generación de ideas que contribuyan con un valor agregado para la elaboración de este paquete cultural que permita satisfacer las necesidades de los empresarios interesados en invertir en la industria cultural.

Este valor agregado se enfoca en incentivar al análisis de la situación actual de su dependencia y a la generación de planes departamentales dirigidos al desarrollo e innovación de los procesos, productos, servicios y actividades internas que fortalezcan el control de los recursos y ejecución de los procesos para explotar de forma efectiva la capacidad instalada de la Fundación.

La articulación de la cartera de productos con el paquete cultural a ofrecer al empresario privado se conjuga directamente con la oportunidad generada en el mercado cultural, por la generación de incentivos tributarios que permiten a la empresa privada obtener beneficios por el patrocinio para la organización de espectáculos culturales y sociales, así como innovar en productos que impacten al empresario que no desenfoque el cumplimiento de los objetivos de la Fundación.

Al realizar el análisis de la pregunta 4 de la entrevista en la cual se consulta sobre los costos que generan las unidades administrativas, se puede determinar que existe una urgencia por determinar un costeo de los procesos productivos de forma que tengamos valores reales de producción y se determinen en base al uso real de los recursos existentes en la Fundación en relación con los eventos realizados.

Para poder determinar este costeo se analiza el tipo de sistema de costos (por órdenes de producción, costos estándar, por procesos, ABC, etc.) que vaya acorde a las funciones que presenta la FTNS, llegando a la conclusión que como una institución dedicada a ofrecer servicios culturales se basa en el cumplimiento de actividades para determinar los productos el sistema de costeo más apropiado en el sistema por costos ABC.

Según Porporato Marcela y Tiepermann Josefina, en su artículo realizado a los costos basados en las actividades aplicada como una herramienta para la gestión estratégica en empresas de servicios, sostiene que los costos dan una lectura global del manejo de los recursos, con el objeto de determinar incrementos de los costos o a su vez mostrar otros valores que deban incurrir para incrementar un beneficio como por ejemplo captar clientes.

El costeo ABC (Activity Based Costing) determina que actividades son necesarias para un determinado servicio, asignando recursos a cualquier elemento del costo sea: servicio, materiales, mercado, proveedor, etc. Desde el punto de vista estratégico es el mejor sistema de costeo para determinar el costo de una actividad, puesto que se puede dar un análisis de viabilidad de una actividad y su recuperación inmediata.

Dentro de los productos actividades o servicios que presta la Fundación al no utilizar procesos estandarizados por tener una versatilidad y creatividad constante en la preparación de obras y proyección de contenidos de diferentes artistas creativos se acopla de forma adecuada para la determinación del costo de producción, que debe ser tomado en cuenta el momento de iniciar con las etapas de producción de forma que se visibilice el uso de los recursos subsidiados por el Municipio de Quito que significan una ventaja competitiva en el mercado. (Tieperman Recalde & Porporato, 2021).

Tabla 1

Ejemplo de actividades por costeo ABC de la FTNS.

Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Actividad	Tiempo por Actividad				
				Frecuenci	Volum	Hora	Minut	Total (m
Procesos estratégicos	Planificación y Programación	Generación de necesidad y propuesta	Recepción y comunicación de necesidad al área competente.	Quincenal	32		10	10,88
			Análisis e informe de propuesta para aprobación y programación. (Contenido de requerimientos de producción, técnicos, comunicativos, administrativos, legales, financieros).	Semanal	2	4		32
			Revisión, evaluación de proyectos, eventos, actividades y servicios solicitados para programación en base a la investigación de propuestas.	Quincenal	1	2		4
		Gestión de viabilidad	Asignación de espacios, fechas según disponibilidad de programación regular, determinación de locación en relación al macro calendario de programación.	Quincenal	1		20	0,66
			Análisis de requerimientos técnicos para la dirección, diseño, construcción, montaje, manipulación y desmontaje de escenografía para la realización del evento, actividad y/o servicio.	Quincenal	1	2		4
			Análisis de requerimientos para el diseño, comercialización, redacción, relaciones públicas, medios de comunicación y difusión, transmisión, fotografía, audiovisuales para la realización del evento, actividad y/o servicio.	Quincenal	1		30	1
	Gestión de factibilidad	Control y seguimiento de ejecución del proyecto institucional, POA, alineación estratégica, política pública y cultural, fines institucionales.	Quincenal	1	1		2	
		Control del financiamiento por convenios de transferencias de fondos, generación de recursos o alianzas estratégicas para la realización del evento, actividad y/o servicio, con el objeto de asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros.	Quincenal	1		30	1	
		Revisión, control y cobertura del talento humano y recursos necesarios para la realización y buen desenvolvimiento del evento en relación a los requerimientos de producción, técnicos, comunicacionales y disponibilidad financiera.	Quincenal	1		30	1	
		Revisión de proyectos para el seguimiento y elaboración de convenios de cooperación, coproducción, convenios especiales para la legalidad y oportuna realización del evento, actividad y/o servicio.	Quincenal	1		30	1	
		Gestión de requerimientos	Recopilación de documentos habilitantes para contrataciones, convenios, comunicación y difusión, requerimientos técnicos.	Mensual	4	3		12
			Recopilación de documentos y elaboración de fichas para comunicación y difusión.	Mensual	4	2		8
Recopilación de documentos y correo de requerimientos técnicos.	Mensual		4	1		4		
Determinación de existencia de bienes, materiales o servicios existentes.	Mensual		4		20	1,32		
Supervisión de requerimientos de producción, técnicos, comunicativos, administrativos, legales, memorando de informe técnico para solicitar la elaboración de convenio	Mensual		4		30	2		
Gestión de Coproducciones y cooperaciones	elaboración del convenio		Cuatrimestral	5	2		2,5	
	Elaboración de estudio de mercado	Cuatrimestral	6	2		3		
	Justificación técnica, económica y jurídica	Cuatrimestral	6	2		3		
	Solicitud de certificaciones poa	Cuatrimestral	6		20	0,495		
	Solicitud de certificaciones presupuestara	Cuatrimestral	6		20	0,495		
	Elaboración de términos de referencia	Cuatrimestral	6	4		6		
Procesos Operativos	Preproducción	Elaboración de requerimiento de inicio	Cuatrimestral	6	1		1,5	
		Elaboración de pliego según proceso de compra	Semanal	2	1		8	
		Elaboración de resolución de inicio	Semanal	2	1		8	
		Publicación de compras públicas del proceso de compras públicas.	Semanal	2		30	4	
		Notificación delegado para proceso de audiencia	Semanal	2		10	1,36	
		Elaboración de acta de audiencia	Semanal	2	1		8	
	Gestión precontractual en Compras Públicas	Recepción de la oferta	Semanal	2		15	2	
		Apertura de oferta	Semanal	2		15	2	
		Convalidación de errores	Semanal	2	1		8	
		Calificación de oferta	Semanal	2	1		8	
		Elaboración de recomendación de adjudicación	Semanal	2	1		8	
		Calificación de oferta en el portal de compras	Semanal	2		30	4	
Gestión precontractual en Compras Públicas	Elaboración de resolución de adjudicación	Semanal	2	1		8		
	Adjudicación en el portal de compras públicas	Semanal	2		30	4		

Nota: Elaborado por el autor. Levantamiento realizado en entrevistas.

## **4.5 Tamizado de ideas.**

### ***4.5.1 Criterios empleados para la selección de ideas***

Durante el desenvolvimiento de las entrevistas realizadas a los encargados de los procesos sustantivos o procesos productivos dentro de la cadena de valor, han brotado varias alternativas para incrementar el portafolio servicios que puede contribuir con una diversificación de productos y servicios que puede ser de interés del empresario privado, como son:

#### **4.5.1.1 Área de Producción:**

- Producción de eventos corporativos y seguimiento sobre la marcha de acontecimientos de este.
- Circulación de una línea de productos del mercado cultural dentro de las instalaciones administradas por la FTNS que genere recursos de autogestión.
- Salas de exposición, salas de ensayo para artistas de varias generaciones.
- Creación de contenidos para externos:
- Entidades y empresas públicas: Consumo sostenible de los servicios públicos e impacto de la inversión pública en la población.
- Empresa privada: Creación, lanzamiento de productos mediante la composición con elencos de arte escenográfica, iluminación, gala, ceremonias de conmemoración, exclusividad para sus productos estrella, elemento primordial como implementación de ODS's.

- Embajadas: Participación de elencos en eventos culturales realizados por el área cultural y cooperaciones institucionales para incremento de programación en los espacios de la Fundación.
- Capacitaciones al personal y familiares de las empresas privadas entorno al ámbito cultural dentro de las artes escénico-musicales.

#### **4.5.1.2 Área Técnica:**

- Alquiler de equipos e infraestructura técnica para producción de eventos.
- Servicios de amplificación, iluminación, montaje y desmontaje de escenarios para eventos externos.

#### **4.5.1.3 Área de Comunicación:**

- Spots publicitarios
- Lanzamiento de productos empresariales con diseño artístico.
- Editoriales de revistas, libros, relaciones públicas.

#### **4.5.1.4 Área Musical:**

- Servicios prestados por los elencos de la Fundación, así como de ensambles enfocados en eventos empresariales.
- Servicios de alquiler de estudio de grabación, arreglos musicales.
- Arreglos y soundtrack para lanzamientos de productos empresariales.

## **4.6 Prueba de concepto del producto**

Fortalecida la ideología de incrementar los recursos de autogestión en conjunto con los directores de área, se contribuye a la cobertura de la programación anual y el cumplimiento de objetivos institucionales. Para poder construir o materializar el paquete cultural se debe tomar en cuenta la predisposición del equipo de trabajo y lanzar el producto, observando que es una institución que presta servicios y en su mayor parte la mano de obra prevalece sobre la materia prima que es la garantía de viabilidad del proyecto.

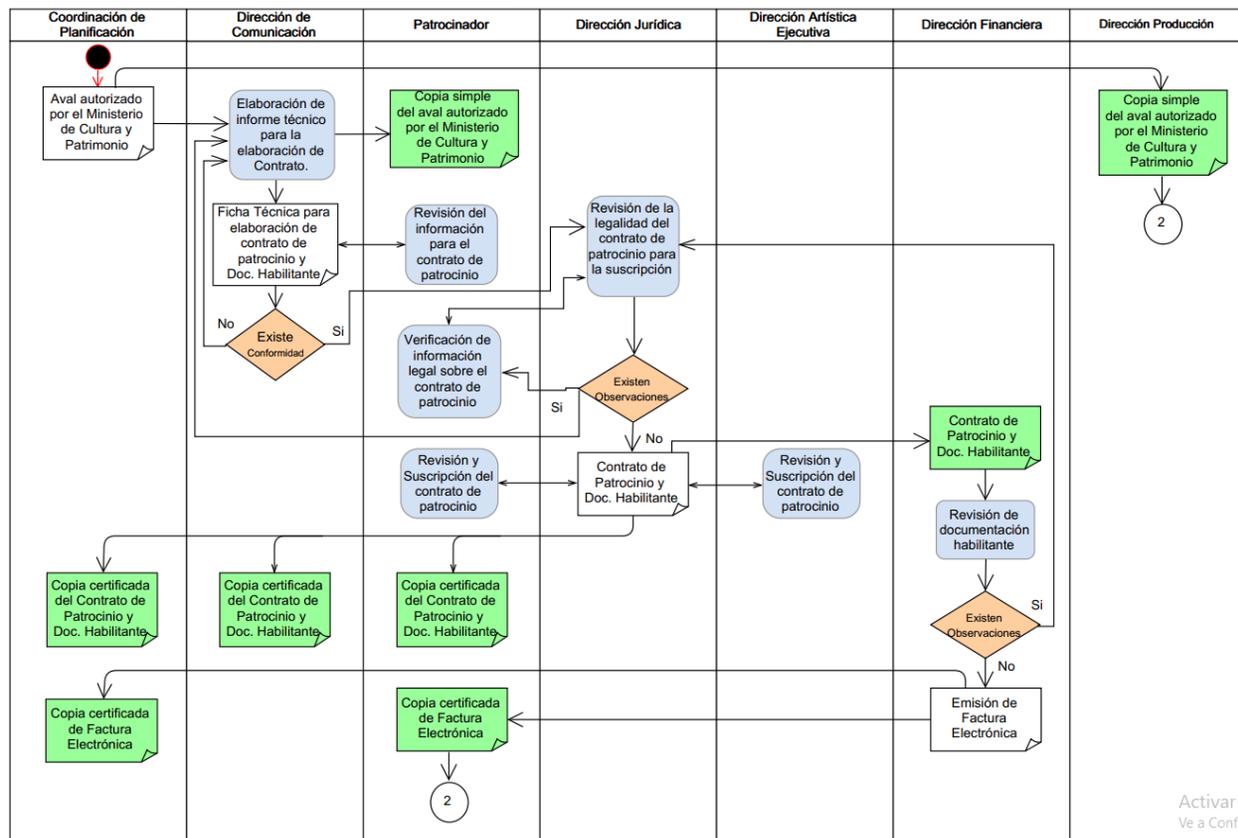
Mediante las encuestas se puede determinar que existen empresas privadas interesadas en invertir en las artes de forma cohesionada con el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

Sin embargo de existir incertidumbre por la implementación del proceso del 15% deducibilidad de patrocinios, al ser un proceso nuevo dentro del país no ajena a nuestra realidad mercantil al ser utilizado en otros giros de negocio, el sector cultural tiende a ser más informal poniendo en riesgo el eficiente uso de este incentivo tributario, tomando en cuenta esta premisa, con el objeto de fortalecer el proceder de la Fundación, se explica mediante el siguiente diagrama de flujo el proceso que se llevará a cabo para generar fiabilidad del patrocinio por eventos artísticos:

Figura 14

Diagrama de Flujo - Proceso de deducibilidad. Parte I.

## DIAGRAMA DE FLUJO - Proceso de Deducibilidad

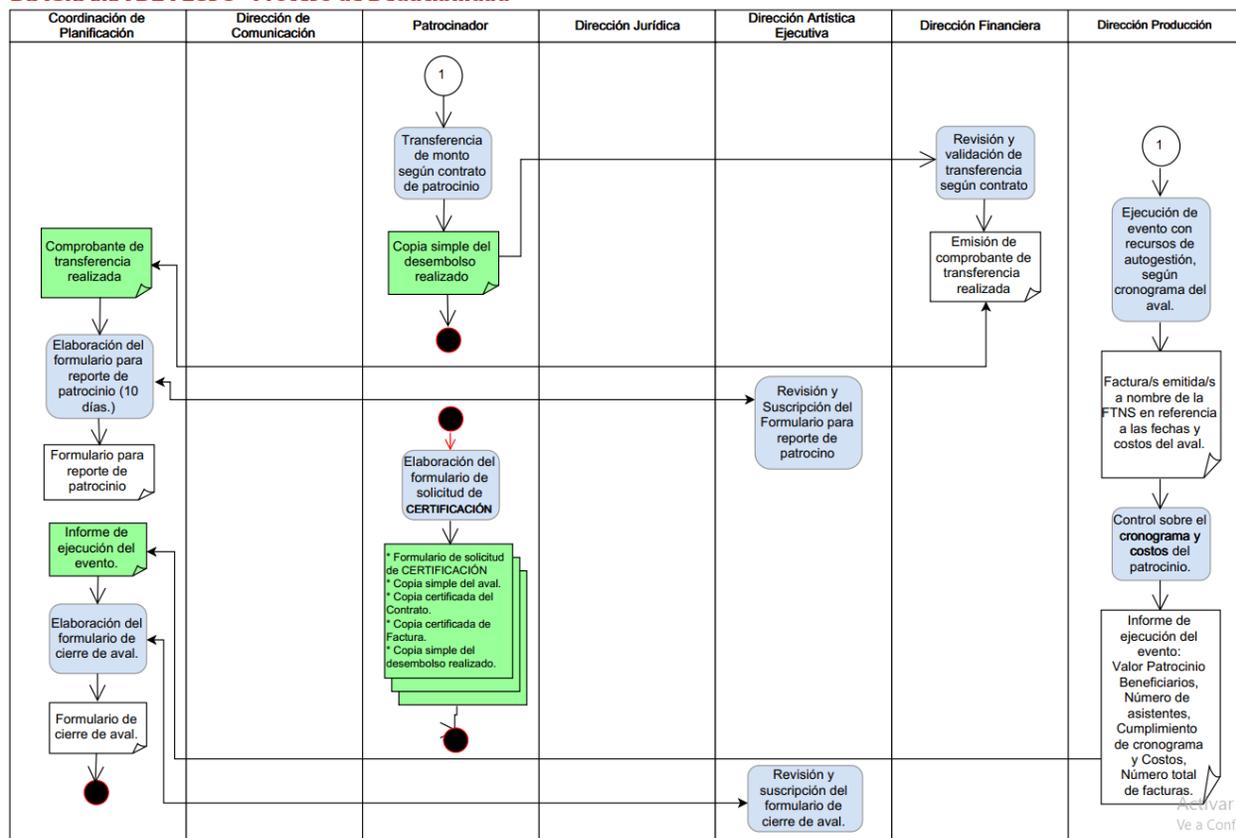


**Nota:** Elaborado por el autor en la aplicación GitMind. Análisis en relación con el Acuerdo Nro. MCYP-MCYP-2022-0025-A emitido por el Ministerio de Cultura y Patrimonio.

Figura 15

Diagrama de Flujo - Proceso de deducibilidad. Parte II.

## DIAGRAMA DE FLUJO - Proceso de Deducibilidad



**Nota:** Elaborado por el autor en la aplicación GitMind. Análisis en relación con el Acuerdo Nro. MCYP-MCYP-2022-0025-A emitido por el Ministerio de Cultura y Patrimonio.

Al demostrar total transparencia y conocimiento de aplicación de la legislación tributaria en el proceso respectivo, el empresario privado siente la seguridad de obtener los beneficios que se brindan dentro del paquete cultural.

Los resultados esperados de la encuesta nos reflejan que la empresa privada está dispuesta a patrocinar los eventos culturales con los beneficios que cubran el valor de su patrocinio, que genere una confianza del uso de los mismo y sean destinados al objetivo principal

el mismo que debe estar reflejado en una rendición de cuentas transparente, el 47,6% de los encuestados requiere de informes a nivel de medición de resultados integrales.

Para ejemplificar esta pregunta David Besley funcionario del Programa Mundial de Alimentos de la Naciones Unidas, solicitó a Elon Musk siendo uno de los multimillonarios más grandes del planeta, done por una sola vez USD 6.000 millones para ayudar a 42 millones de personas que tienen alta probabilidad de morir por hambre, a lo que Elon puso dos condiciones; en primera instancia que se indique como este aporte podría acabar con el hambre del mundo y la segunda que se lleve una rendición de cuentas que sea abierta al público en línea para que se vea reflejada la inversión del capital. (Grupo El Comercio, 2021).

Para proyectar este requerimiento se elabora una matriz integral generando información bajo formularios de Visual Basic y almacenándola en una base de datos dentro de Microsoft Excel que pueda ser proyectada bajo Power BI o utilizando Power Pivot para generar un dashboard en Excel de forma que permita generar KPI's que puedan satisfacer a nuestros patrocinadores y refleje el buen uso de los recursos de forma que se genere una fidelización del convenio entre las partes.

**Figura 16**

*Matriz Integral de Información - Datos del Evento.*

Nuevo Evento X

**Fundación Teatro Nacional Sucre** Fecha y Hora de Elaboración: 14/10/2022 14:42:38

Código Evento:  Productor/a a Cargo:  Acta CIP:

Nombre del Evento:

Datos del Evento | Datos Artistas y Tiempos | Datos de Valores | Datos Comunicacionales | Consultar |

Espacio:

Tipo de Producción:

Modo de Realización:

Nacionalidad del Evento:

Tipo de Evento:

Género o Disciplina:

Características del Evento:

Tipo de Elenco:

Evento  Número de Aval

**Nota:** Elaboración propia del autor

**Figura 17**

*Matriz Integral de Información - Datos de Artistas y tiempos.*

Nuevo Evento X

**Fundación Teatro Nacional Sucre** Fecha y Hora de Elaboración: 14/10/2022 14:42:38

Código Evento:  Productor/a a Cargo:  Acta CIP:

Nombre del Evento:

Datos del Evento | **Datos Artistas y Tiempos** | Datos de Valores | Datos Comunicacionales | Consultar |

**FECHAS Y TIEMPOS DEL EVENTO**

Fecha del Evento:  Hora de Inicio del Evento:

Fecha Inicio Proceso:  Hora de Finalización del Evento:

Itinerario de artistas internacionales: Arribo:  Salida:

Intermedio o Receso

Tiempo de espera para ingreso de público y venta de boletos:  Minutos

Estado del Evento:

**DATOS DEL REPRESENTANTE ARTISTA O COPRODUCTOR:**

Nombre y Apellido:

Teléfono Fijo:  Teléfono Móvil:

E-Mail:

Nombre del Colectivo o Grupo:

Número de Artistas en Escenario:  Personas.

**Nota:** Elaboración propia del autor

**Figura 18**

*Matriz Integral de Información - Datos de Valores*

Nuevo Evento X

**Fundación Teatro Nacional Sucre** Fecha y Hora de Elaboración: 14/10/2022 14:42:38

Código Evento:  Productor/a a Cargo:  Acta CIP:

Nombre del Evento:

Datos del Evento | Datos Artistas y Tiempos | **Datos de Valores** | Datos Comunicacionales | Consultar

LOCALIDAD	PRECIO	AFORO	BLOQUEOS REQUERIDOS (Especificar Butacas)
Primera de Palcos:	\$ <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Segunda de Palcos:	\$ <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Platea:	\$ <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Platea VIP:	\$ <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Luneta:	\$ <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
General:	\$ <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Acceso Virtual:	\$ <input type="text"/>	Paga entrada desde los: <input type="text"/> años.	

**DESCUENTOS**

Capacidades Especiales

Tercera Edad

Niños y Niñas

Trabajadores

Estudiantes

Diners Club

**OBSERVACIONES:**

Acceso Libre

**Nota:** Elaboración propia del autor

**Figura 19**

*Matriz Integral de Información - Datos Comunicacionales.*

Nuevo Evento X

**Fundación Teatro Nacional Sucre** Fecha y Hora de Elaboración: 14/10/2022 14:42:38

Código Evento:  Productor/a a Cargo:  Acta CIP:

Nombre del Evento:

Datos del Evento | Datos Artistas y Tiempos | Datos de Valores | **Datos Comunicacionales** | Consultar

Voceros/as para Entrevista:

Detalle/enlistar los logotipos a usarse de auspiciantes o cooperantes:

Aspectos destacables del evento:

Créditos, limitantes o particularidades del evento a tener en cuenta:

El evento se ha presentado antes en los escenarios de la FTNS:  SI  NO

Evento listo / autorizado para difusión:  SI  NO

Transmisión de Evento:  SI  NO

Clasificación Audiencia: Apto para todo público  SI  NO

Sinopsis:

**Nota:** Elaboración propia del autor

Figura 20

## Matriz Integral de Información - Alineación Estratégica.

Alineación Estratégica

Código Evento:

169 evento prueba 169  
168 evento prueba 168  
167 evento prueba 167  
166 CONTRATACIÓN ARTÍSTICA DE NOMBRE Y APELLIDO PARA LA PARTICIPACIÓN ARTÍSTICA EN EL FESTIVAL ECUAD  
165 EVENTO PRUEBA 165  
164 EVENTO PRUEBA 164  
163 prueba evento 162

Política Social:

Política Cultural:

Actividad POA:

**PÚBLICO OBJETIVO**

Grupo Prioritario:	Clasificación Étnica		Clasificación Etaria		Género	
	Selección:	Proyección:	Selección:	Proyección:	Selección:	Proyección:
<input checked="" type="checkbox"/> Mujeres embarazadas	<input checked="" type="checkbox"/> Indígenas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Niñas, niños y adolescentes (0 a 17 años)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Mujeres	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Personas con discapacidad	<input checked="" type="checkbox"/> Afroecuatorianos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Jóvenes (18 a 30 años)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Hombres	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Movilidad humana	<input checked="" type="checkbox"/> Mestizos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Adultos (31 a 64 años)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> LGBTI	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Personas privadas de la libertad	<input checked="" type="checkbox"/> Montubios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Adultos Mayores (65 años en adelante)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Otros	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Víctimas violencia doméstica y	<input checked="" type="checkbox"/> Blancos	<input type="checkbox"/>				
<input checked="" type="checkbox"/> Maltrato infantil	<input checked="" type="checkbox"/> Otros	<input type="text"/>				

**Nota:** Elaboración propia del autor

Figura 21

## Matriz Integral de Información - Datos Registro de Asistencia.

Registro de Asistencia

Fecha y Hora de Elaboración: 14/10/2022 14:45:15

Ingresar texto:

Código Evento:

169 evento prueba 169  
168 evento prueba 168  
167 evento prueba 167  
166 CONTRATACIÓN ARTÍSTICA DE NOMBRE Y APELLIDO PARA LA PARTICIPACIÓN ART.  
165 EVENTO PRUEBA 165  
164 EVENTO PRUEBA 164  
163 prueba evento 162  
162 CONTRATACIÓN ARTÍSTICA DE NOMBRE Y APELLIDO PARA LA PARTICIPACIÓN ART.  
161 EVENTO PRUEBA 161

Número de Asistentes:

Número de Invitados Asistentes:

Visualizaciones:

Visualizaciones Youtube:

Accesos Virtuales Vimeo:

Link de:

Estado del Evento:

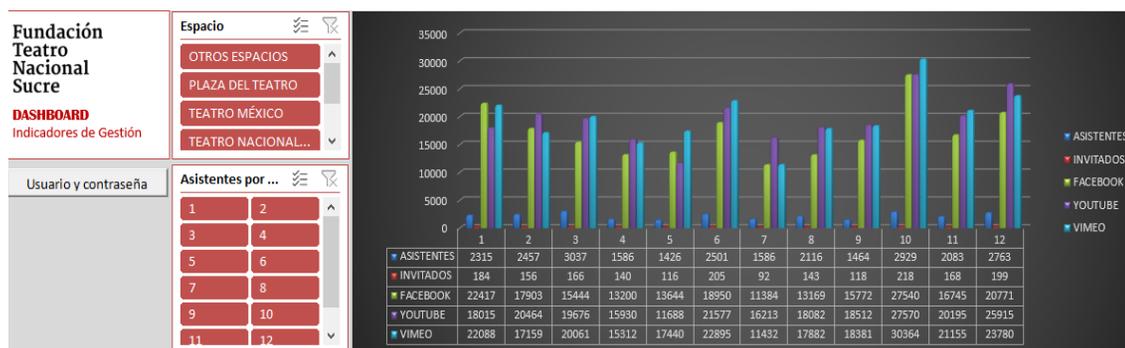
Registro Fotográfico:

**Nota:** Elaboración propia del autor.

Dicha matriz genera información con el número de beneficiarios directos del valor patrocinado segmentada por: número de eventos, número de personas que acceden a la programación de la FTNS, número de artistas en escenario, número de procesos y contrataciones realizadas, valor total del gasto por contratación artística, número de asistentes presenciales y accesos virtuales por espacio, por evento o por fecha; rotación de los elencos de la Fundación en sus espacios y en territorio, número de eventos por modalidad de producción, características, género o disciplina, modo de realización del evento, así como revisar la información de comunicación utilizada para la difusión del evento, número de contrataciones realizadas por clase, alcance por número de eventos aplicados a una política pública o derechos culturales alineados a la Planificación Operativa Anual, proyección de público objetivo por evento o por clase de evento; información que puede ser cargada a la plataforma institucional dentro de la sección de rendición de cuentas para la visualización de la inversión privada en el arte musical y escenográfico.

**Figura 22**

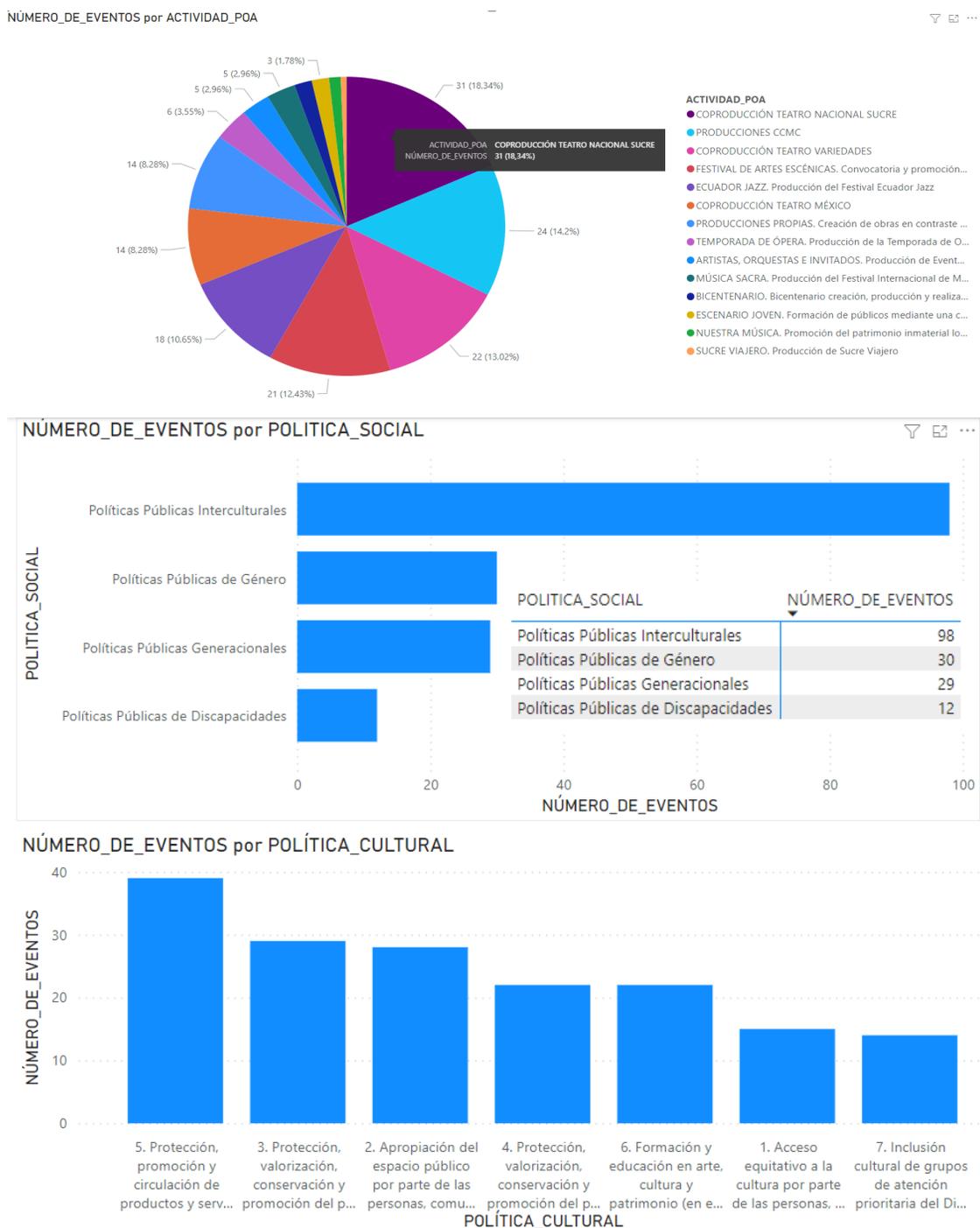
*Dashboard de indicadores bajo Power Pivot, Microsoft Excel.*



**Nota:** Elaboración propia del autor.

**Figura 23**

*Reporte de indicadores bajo Power BI.*



**Nota:** Elaboración propia del autor utilizando el aplicativo Power BI.

#### 4.7 Prueba de mercado

La prueba de mercado se la realizó a una empresa financiera del Ecuador, la misma que ha venido auspiciando a la cultura desde hace varios años atrás. Una vez que se ha realizado la propuesta mediante diálogos continuos sobre los incentivos tributarios en conjunto con otros beneficios corporativos, se mantienen interesados en saber que su patrocinio a las artes puede tener un beneficio a un corto y mediano plazo considerando que se pueden establecer montos superiores del convenio actualmente suscrito con ellos.

Primer canal de diálogo para patrocinio = Valor pactado \$ 10.000,00

Segundo diálogo para patrocinio con paquete cultural = Valor pactado \$60.000,00

El paquete cultural que se lleva a cabo contiene difusión y publicidad para fortalecer su valor de empresa, descuentos por uso y consumo de sus servicios financieros y con mayor impresión el incentivo tributario del 150% adicional de deducibilidad por el valor patrocinado.

El valor patrocinado sirve para la cobertura por contratación de artistas escénicos y musicales que se requiere financiar mediante recursos de autogestión distribuidos mediante el siguiente cuadro de costos referenciales por etapas de realización de la temporada de ópera, facilitado por el Director de Producción de la FTNS:

#### **Tabla 2**

*Cuadro de costos referenciales. Temporada de Ópera 2022.*

<b>Etapas (cadena de valor)</b>	<b>Actividad macro</b>	<b>Director de Escena</b>	<b>Coreografía</b>	<b>Escenografía y Utilería</b>	<b>Vestuario</b>	<b>Maquillaje</b>	<b>Elenco</b>	<b>Pauta / TV, Medios Escritos y Redes</b>
CREACIÓN	Conceptualización	2.000,00	2.000,00					
	Investigación			1.000,00	1.000,00	1.000,00		
	Guion espectacular y arte	3.000,00						
	Maqueta y puesta IN SITU				1.000,00	500,00		
	Generar la ficha final de producción			10.000,00	7.000,00	1.000,00		
	Plan de construcciones				1.000,00	1.000,00		
	Avant premier						5.000,00	
	Notas de dirección y correcciones			1.000,00	500,00	400,00		
CONSUMO / DISTRIBUCIÓN	Difusión y promoción	4.000,00						17.600,00
	<b>SUMAN</b>	<b>9.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>12.000,00</b>	<b>10.500,00</b>	<b>3.900,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>17.600,00</b>

**Nota:** Elaborado por el Director de Producción de la FTNS.

La proyección del público objetivo que se pretende alcanzar como beneficiarios que acceden al disfrute del evento es de 3.180 personas.

**Tabla 3**

*Proyección de público acorde al aforo. Temporada de Ópera.*

<b>Espacio</b>	<b>Localidad</b>	<b>Aforo</b>	<b>Días de exhibición de la obra</b>	<b>Proyección de Público</b>
Teatro Nacional Sucre	Luneta	147	4	588
	Platea	404	4	1616
	Palcos	244	4	976
<b>SUMAN</b>		<b>795</b>		<b>3180</b>

**Nota:** Elaborado por el autor.

**Tabla 4***Beneficiarios directos del paquete cultural.*

<b>Actores</b>	<b>Actividades en las que intervienen</b>	<b>Descripción de beneficiarios</b>	<b>Número de beneficiarios</b>
Fundación Teatro Nacional Sucre	De forma transversal interviene en todas las actividades.	Productores, tramoyistas, iluminadores, sonidistas, asistentes, técnicos en manteamientos, administradores, financieros, juristas, elencos corales, músicos.	68
Orquesta Nacional Sinfónica del Ecuador	Elaboración de la ficha artística y generación del plan artístico.	Arpa, clarinetes, concertino, contrabajos, cornos, fagotes, flautas, oboes, percusión, piano, trombones, trompetas, tuba, violas, violines, violonchelos	52
Director de Escena	Conceptualización, Guion espectacular y arte	Director, asistente	2
Coreografía	Conceptualización	Coreógrafa, asistente, bailarines	5
Escenografía y Utilería	Investigación, generación de la ficha final de producción	Proveedores de materiales escenográficos	3
Vestuario	Investigación, generación de la ficha final de producción, maqueta y puesta IN SITU	Diseñador/a, asistente, proveedores de materiales varios.	3
Maquillaje	Investigación, generación de la ficha final de producción, maqueta y puesta IN SITU	Maquillista, asistente, proveedores de materiales varios.	3
Elenco	Plan de ensayos, plan de montaje, avant premier	Músicos externos contratados	10
TV, medios escritos y redes	Difusión y promoción	Comunicadores	5
<b>SUMA</b>			<b>151</b>

**Nota:** Elaboración propia del autor.

Número de artistas en escena y otros beneficiarios aproximadamente suman un valor de 151 considerando que en la puesta en escena el valor puede variar acorde a la necesidad de creatividad y puesta en valor de la Dirección Escénica, así como de los materiales que se requieran para su puesta en escena, dando un total de beneficiarios de 3.331 personas y un valor promedio de inversión por persona de USD 18,00.

#### **4.8 Elaboración prototipo el producto**

El paquete cultural está relacionado directamente con el valor del patrocinio que el empresario desea deducirse del impuesto a la renta considerando que la segmentación del mercado se centra en los grandes contribuyentes que generan este impuesto.

El valor de empresa que genera este paquete se relaciona directamente con la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible considerando que la Fundación tiene como fines el fomento de las artes aportando a los objetivos:

1. Fin de la Pobreza.
3. Salud y Bienestar.
5. Igualdad de Género.
8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico.
10. Reducción de las desigualdades.
11. Ciudades y Comunidades Sostenibles.

Se ha segmentado el valor del patrocinio para poder visualizar en que rango podría acceder al uso de las instalaciones de los espacios administrados por la Fundación, así como se indica el aforo total de cada teatro y la tarifa empresarial como se detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla 5**

*Tabla referencial del valor de patrocinio para uso de espacios de la FTNS.*

ESPACIO	AFORO	TARIFA	VALOR DEL PATROCINIO	
			DESDE	HASTA
Teatro Nacional Sucre	795	6.000,00	23.076,91	60.000,00
Teatro México	441	4.000,00	15.384,60	23.076,90
Teatro Variedades	205	3.500,00	13.461,52	15.384,59
Sin beneficio			0,00	13.461,51

**Nota:** Elaboración propia del autor, basado en tarifario y aforos aprobados por la FTNS.

El valor económico del paquete cultural depende de la cantidad de beneficios que el patrocinador desea obtener sobre el valor económico aportado, según la negociación realizada con el empresario privado, se ha elaborado el siguiente simulador en relación al aforo y tarifario aprobado por espacio y desde que monto obtendría el beneficio de uso de espacio, al igual que la diferencia sobre el beneficio de entradas para los eventos VIP y beneficio tributario del 150%.

**Tabla 6**

*Recuperación del patrocinio por beneficios del paquete cultural.*

Valor del Patrocinio	<b>60.000,00</b>
----------------------	------------------

DETALLE	Q.	TARIFA	OTROS BENEFICIOS	SUBTOTAL	TOTAL	%
Recuperación del patrocinio					60.000,00	
Deducibilidad:				44.400,00		74%
Otros beneficios:				15.600,00		26%
En entradas:			2.100,00			
En Uso de Teatro:			13.500,00			
Sucre	1	6.000,00				
México	1	4.000,00				
Variedades	1	3.500,00				

**Nota:** Simulador elaborado por el autor en relación al valor del patrocinio.

En relación a la pregunta 6 de la encuesta realizada a los empresarios privados han optado por los 3 beneficios beneficios con mayor porcentaje de aceptación son: Deducibilidad del 150% adicional del valor patrocinado para el cálculo del IR (impuesto a la renta) en la conciliación tributaria, el uso de las instalaciones administradas por la FTNS (Teatro Sucre, Teatro México, Teatro Variedades Ernesto Albán), y entradas VIP para eventos de gran formato (hitos).

En relación a estos beneficios para la empresa privada se muestra una recuperación del 74% del patrocinio en relación a los beneficios que se pueden generar, demostrando un 59% de deducción en la declaración del IR en la conciliación tributaria y una reducción del 15% en la participación de trabajadores, se demuestra mediante la siguiente tabla:

**Tabla 7**

*Simulación de Estado de Resultados en la empresa privada. Patrocinio cultural.*

ESTADO DE RESULTADOS		CON	SIN		
		DEDUCIBILIDAD	DEDUCIBILIDAD		
DETALLE	PARCIAL	VALOR	VALOR	DIF.	%
Ingresos		1.000.000,00	1.000.000,00		
(-) Costos y gastos		250.000,00	150.000,00		
Costo de Ventas	100.000,00				
Gastos administrativos	50.000,00				
Patrocinios	100.000,00				
(=) Utilidad operacional (EBIT)		750.000,00	850.000,00		
(-) <b>Participación Trabajadores 15%</b>		<b>112.500,00</b>	<b>127.500,00</b>	<b>15.000,00</b>	<b>15%</b>
(=) Utilidad antes de impuestos (EBT)		637.500,00	722.500,00		
(-) <b>Impuesto a la Renta 25%</b>		<b>121.875,00</b>	<b>180.625,00</b>	<b>58.750,00</b>	<b>59%</b>
(=) Utilidad Neta del Ejercicio (EAT)		515.625,00	541.875,00		

**Nota:** Elaboración propia del autor.

**Tabla 8**

*Simulación de conciliación tributaria en la empresa privada. Patrocinio cultural.*

CONCILIACIÓN TRIBUTARIA		CON	SIN		
		DEDUCIBILIDAD	DEDUCIBILIDAD		
DETALLE	PARCIAL	VALOR	VALOR	DIF.	%
Utilidad operacional (EBIT)		750.000,00	850.000,00		
(-) Participación Trabajadores		112.500,00	127.500,00		
(+) Gastos no deducibles		0	0,00		
(-) Deducciones por Leyes Especiales ( <b>Casilla 812, 150% Adicional por patrocinio</b> )		150.000,00	0,00		
(-) Amortización pérdidas tributarias años anteriores		0,00	0,00		
(=) Utilidad Gravable		487.500,00	722.500,00		
(-) <b>Impuesto a la Renta 25%</b>		<b>121.875,00</b>	<b>180.625,00</b>	<b>58.750,00</b>	<b>59%</b>
(=) Utilidad Neta del Ejercicio (EAT)		515.625,00	541.875,00		

**Nota:** Elaboración propia del autor.

## 4.9 Análisis de factibilidad

### 4.9.1 Natural y Legal

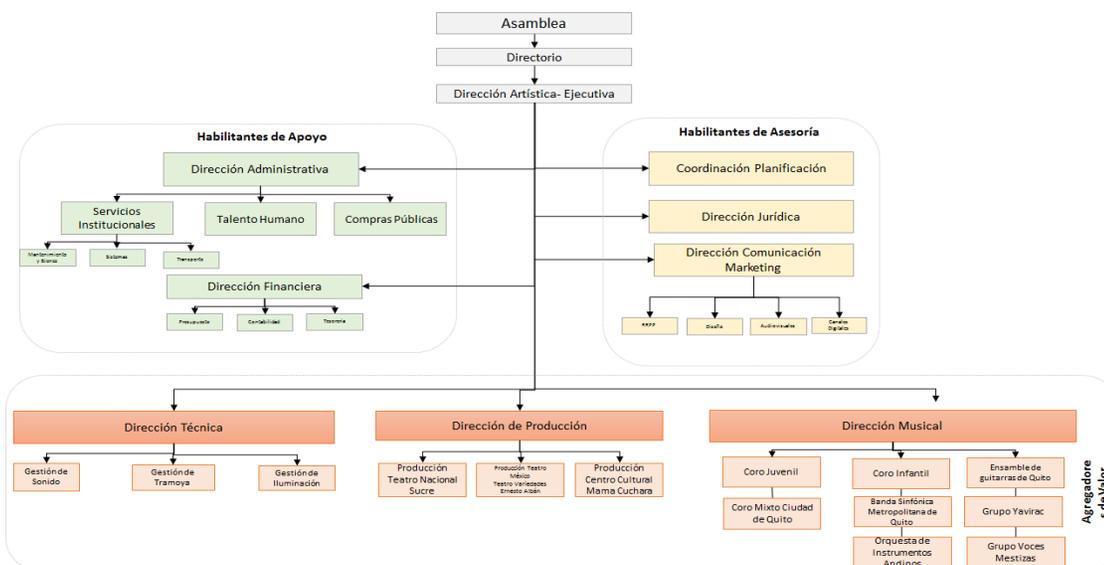
La Fundación Teatro Nacional Sucre está constituida con personería jurídica de derecho privado sin fines de lucro, con patrimonio propio, creada y regulada por la disposición prevista en el Título XXX del libro Primero del Código Civil, que tiene domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito en la parroquia Centro Histórico de Quito en la calle Manabí N8-131 y Calle Flores, constituida indefinidamente misma que se puede disolver por voluntad de los miembros del directorio o por causales de legalidad propia.

### 4.9.2 Estructura Orgánica / Cadena de Valor / Manual de Funciones

#### 4.9.2.1 Organigrama Estructural de la Fundación Teatro Nacional Sucre.

**Figura 24**

*Organigrama estructural de la FTNS.*



**Nota:** Tomado de la estructura orgánica por procesos de la FTNS.

#### 4.9.2.2 Cadena de Valor de la Fundación Teatro Nacional Sucre.

**Figura 25**

*Cadena de valor de la FTNS.*



**Nota:** Tomado de la estructura orgánica por procesos de la FTNS.

#### 4.9.2.3 Manual de Funciones.

En el artículo 1 de la Resolución A 0010 de 01 de abril de 2011, se establece la Estructura Orgánica del MDMQ, se determinó que la FTNS estará bajo la supervisión desde la perspectiva programática de la Secretaría de Cultura.

El Directorio de la Fundación Teatro Nacional Sucre en sesión de 18 de abril de 2017, aprobó en Acta de Directorio No. 50-2017, la siguiente Estructura Orgánica:

- Procesos Gobernantes: Asamblea, Directorio, Director/a Artístico/a Ejecutivo/a.
- Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo:

- Asesoría: Dirección Jurídica, Coordinación de Planificación y Dirección de Comunicación y Marketing
- Apoyo: Dirección Administrativa: Compras Públicas, Servicios Institucionales y Talento Humano. Dirección Financiera: Contabilidad, Presupuesto y Tesorería

#### ***4.9.2.3.1 Procesos Gobernantes.***

- Asamblea
- Directorio
- Dirección Artística Ejecutiva
- Comisión Externa de Programación

#### ***4.9.2.3.2 Procesos Habilitantes Asesoría.***

Dirección de Comunicación y Marketing

Dirección Jurídica

Coordinación de Planificación

#### ***4.9.2.3.3 Procesos Agregadores de Valor.***

Dirección Técnica

Dirección de Producción

Dirección Musical

#### ***4.9.2.3.4 PROCESOS DE APOYO***

Dirección Financiera

Dirección Administrativa

**Nota:** Tomado de la estructura orgánica por procesos de la FTNS.

#### 4.9.3 *Talento Humano*

**Tabla 9**

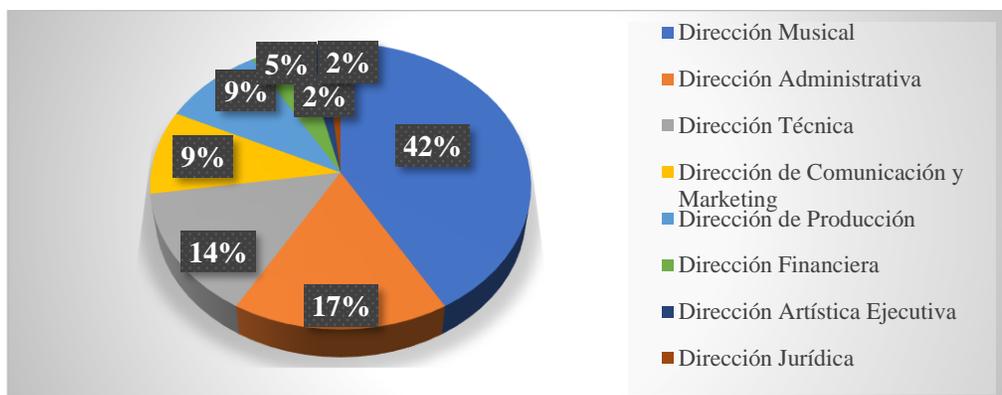
*Distribución del Talento Humano por dependencia administrativa.*

<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Trabajadores</b>	<b>Ponderado</b>
Dirección Musical	79	42%
Dirección Administrativa	32	17%
Dirección Técnica	27	14%
Dirección de Comunicación y Marketing	18	9%
Dirección de Producción	18	9%
Dirección Financiera	9	5%
Dirección Artística Ejecutiva	4	2%
Dirección Jurídica	3	2%
<b>Suman</b>	<b>190</b>	<b>100,00%</b>

**Nota:** Tomado de los organigramas departamentales aprobados por Directorio según Acta Nro. 080-2022.

**Figura 26**

*Distribución del personal de la Fundación Teatro Nacional Sucre por dirección.*



**Nota:** De elaboración propia del autor, obtenido de Microsoft Excel cuadro de distribución del Talento Humano por dependencia administrativa.

**Tabla 10**

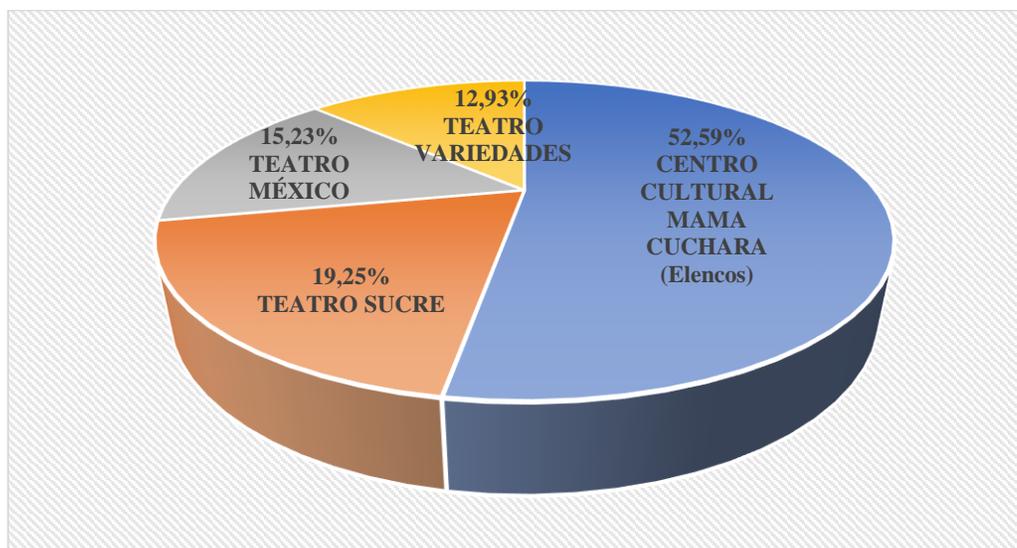
*Distribución porcentual del esfuerzo del talento humano de la FTNS por espacio.*

Unidad	%	Teatro Sucre	Teatro México	Teatro Variedades	Centro Cultural Mama Cuchara
Artística Ejecutiva	1,15%	0,29%	0,29%	0,29%	0,29%
Jurídica	1,72%	0,43%	0,43%	0,43%	0,43%
Financiera	5,17%	1,29%	1,29%	1,29%	1,29%
Planificación	0,57%	0,14%	0,14%	0,14%	0,14%
Administrativa	6,32%	1,58%	1,58%	1,58%	1,58%
Talento Humano	1,72%	0,43%	0,43%	0,43%	0,43%
Compras Públicas	1,15%	0,29%	0,29%	0,29%	0,29%
TIC's	1,15%	0,29%	0,29%	0,29%	0,29%
Bienes	0,57%	0,14%	0,14%	0,14%	0,14%
Mantenimiento	4,02%	1,72%	1,15%	0,57%	0,57%
Comun. y Marketing	9,20%	2,30%	2,30%	2,30%	2,30%
Musical	40,23%	0,00%	0,00%	0,00%	40,23%
Producción	10,34%	4,02%	1,72%	1,15%	3,45%
Técnica	16,67%	6,32%	5,17%	4,02%	1,15%
<b>Suman</b>	<b>100%</b>	<b>19,25%</b>	<b>15,23%</b>	<b>12,93%</b>	<b>52,59%</b>

**Nota:** Elaborado por el autor, Fuente nómina del personal de la FTNS.

**Figura 27**

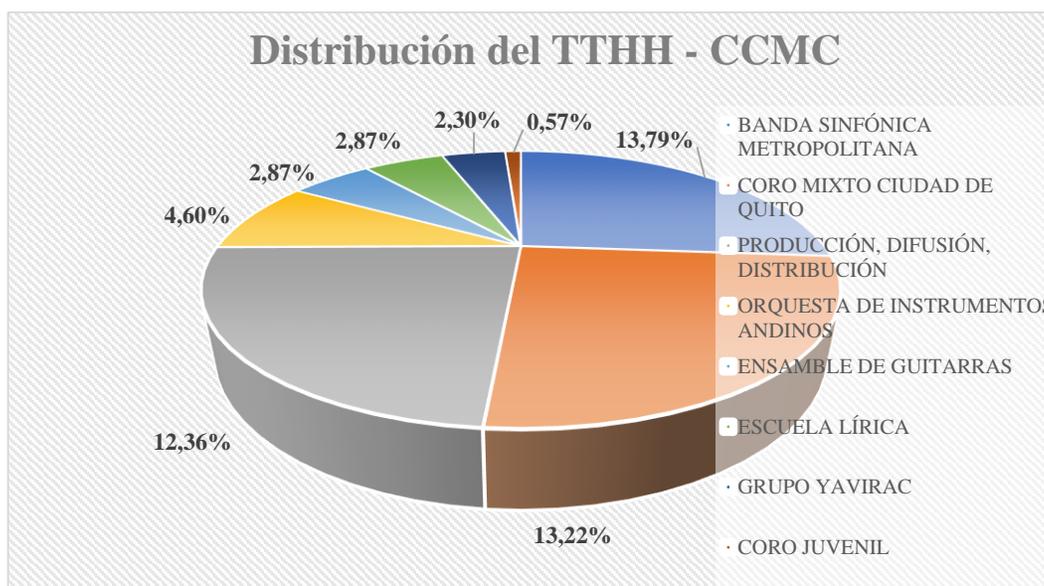
*Distribución del esfuerzo del talento humano por espacio.*



**Nota:** Elaboración propia del autor.

**Figura 28**

*Distribución del talento humano del Centro Cultural Mama Cuchara.*



**Nota:** Elaboración propia del autor.

#### **4.9.4 Infraestructura Técnica**

La Fundación Teatro Nacional Sucre cuenta con infraestructura técnica escenográfica para el desarrollo de las actividades, programación y operatividad en cumplimiento de los objetivos institucionales, pudiendo clasificarla como: infraestructura física o instalaciones operativas, equipamiento de iluminación ambiental, equipamiento de iluminación dirigida, equipamiento de amplificación de sonido profesional, instrumentos musicales, camerinos, mobiliario para público y artistas, instalaciones de redes y telecomunicaciones para conectividad a internet, servicios higiénicos, acometida eléctrica, sistema contra incendios, sistema de aire acondicionado, espacios para ensayos para los elencos profesionales, oficinas administrativas, accesos para discapacidades y salidas de emergencia, circuito cerrado de televisión, seguridad y vigilancia privada, instalaciones adecuadas de servicios básicos.

La infraestructura física se la distribuye en las edificaciones patrimoniales que administra la Fundación mediante convenios de comodato con el MDMQ, tales son:

#### **TEATRO SUCRE**

El Teatro Nacional Sucre es parte del casco colonial del centro histórico de Quito declarado por la UNESCO como patrimonio cultural de la humanidad. Como reseña histórica la Plaza del Teatro conocida como la Plazuela de las Carnicerías, en la misma que se realizaban corridas de toros, posteriormente se convierte en la primera plaza de toros de la ciudad.

En el año de 1867, el Congreso prohíbe las corridas de toros y convierte la plaza en un espacio teatral; en el año de 1877 durante el gobierno de Ignacio de Veintimilla quien cede las propiedades en donde hoy se asienta la edificación del Teatro Nacional Sucre, nombre que toma en honor al héroe de la Batalla de Pichincha como iniciativa de la sobrina del magistrado Marieta de Veintimilla, en 1879 se dispone la construcción del edificio patrimonial y el espacio delantero adopta el nombre de Plaza del Teatro, obra que concluye en el año 1886.

El 25 de noviembre de 1886 se inaugura el Teatro Nacional Sucre con la presentación de artistas internacionales, bandas y orquestas nacionales que hasta la actualidad representa el símbolo de progreso y civilización de la ciudad de Quito.

### **Figura 29**

*Fachada frontal del Teatro Nacional Sucre.*



**Nota:** Tomada de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2010).

### **TEATRO MÉXICO**

Ubicado en el sur de la capital es uno de los principales teatros y de los más importantes, usualmente es un escenario en que se promueve la creación de eventos artísticos, siendo un

espacio que contiene diversa programación destinada al disfrute de la población. El Teatro México era más conocido como el Cine México en el cual se proyectaban memorias mexicanas de los años 50, ahora presenta teatro experimental, conciertos, cine, presentaciones, festivales, que desde el año 2006 ha venido aportando en el mercado cultural y en la sociedad un desarrollo sostenible para el sector.

### **Figura 30**

*Fachada frontal del Teatro México.*



**Nota:** Tomada de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2016).

### **TEATRO VARIEDADES ERNESTO ALBÁN**

Conocido como el Cine Variedades, ahora denominado como Teatro Variedades Ernesto Albán en honor al reconocido artista escénico quién dio vida al personaje Don Evaristo Corral y Chancleta, espacio que da lugar a diversas obras artísticas abriendo sus puertas a artistas que promocionan sus contenidos a diferentes públicos.

Siendo un espacio más acogedor entre artistas y públicos permitiendo un formato de café concierto hace que se cree un ambiente más íntimo y relajado. Durante los años 1913-1914 se construye el Cine Variedades siendo propiedad privada como parte de una red de cines de la ciudad, sin embargo en el año 2006 el Fondo de Salvamento reinaugura la edificación con el nombre actual del teatro.

### **Figura 31**

*Fachada frontal Teatro Variedades Ernesto Albán*



**Nota:** Tomada de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2016).

### **CENTRO CULTURAL MAMA CUCHARA**

El Centro Cultural Mama Cuchara se ubica en la Loma Grande barrio tradicional de Quito frente a la Mama Cuchara que queda al final de la calle Montúfar. Siendo una edificación patrimonial que en el año de 1990 fue expropiada por el Municipio de Quito antes reconocida como la Clínica Pasteur que tiene una antigua construcción que se hace referencia al año 1920.

Actualmente, el Centro Cultural alberga a los elencos de la Fundación Teatro Nacional Sucre, lugar que se encuentra equipado con instrumental musical, mobiliario y servicios necesarios para el encuentro musical de las agrupaciones como: Banda Sinfónica Metropolitana,

Orquesta de Instrumentos Andinos, Ensamble de Guitarras de Quito, Grupo Yavirac, Coro Mixto Ciudad de Quito, Escuela Lírca, Coro Juvenil y Coro Infantil.

### Figura 32

*Fachada frontal Centro Cultural Mama Cuchara*



**Nota:** Tomada de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2010).

Instalaciones que funcionan como espacios para el desarrollo de la programación de la Fundación tanto para ensayos, montajes y puesta en escena de obras, conciertos, recitales, talleres, performace, danza, música, teatro, etc.

La infraestructura técnica cuenta con equipamiento de iluminación tanto dirigida como ambiental y mobiliario necesario para la atención del público y artistas; dentro de sus instalaciones se puede apreciar su arquitectura patrimonial y un sutil trazo moderno, equipado para entregar un servicio de alta calidad.

**Figura 33**

*Imagen frontal del escenario del Teatro Nacional Sucre.*



**Nota:** Tomada de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2010).

**Figura 34**

*Imagen de las localidades / butacas del Teatro Nacional Sucre.*



**Nota:** Tomada de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2010).

**Figura 35**

*Imagen frontal del escenario del Teatro México.*



**Nota:** Tomada de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2016).

**Figura 36**

*Imagen de las localidades / butacas del Teatro México.*



**Nota:** Tomada de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2016).

**Figura 37**

*Imagen frontal del escenario del Teatro Variedades Ernesto Albán.*



**Nota:** Tomada de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2016).

**Figura 38**

*Imagen de las localidades / butacas del Teatro Variedades Ernesto Albán.*



**Nota:** Tomada de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2016).

**Figura 39**

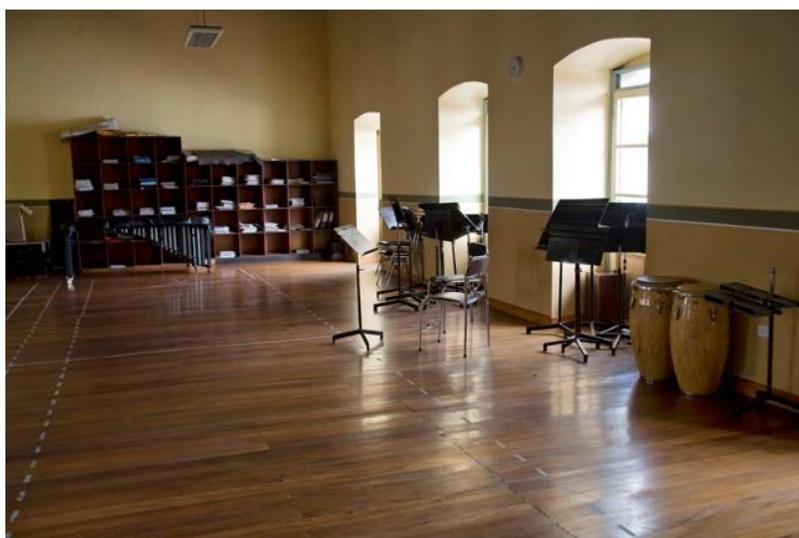
*Instrumentos y mobiliario de elencos musicales de la FTNS.*



**Nota:** Tomada de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2010).

**Figura 40**

*Espacios para ensayos de los elencos de la FTNS – CCMC.*



**Nota:** Tomada de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2010).

**Figura 41**

*Estudio de grabación FTNS – CCMC.*



**Nota:** Tomada de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2010).

**Figura 42**

*Instrumentos musicales y accesorios FTNS – CCMC.*



**Nota:** Tomada de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2010).

**Figura 43**

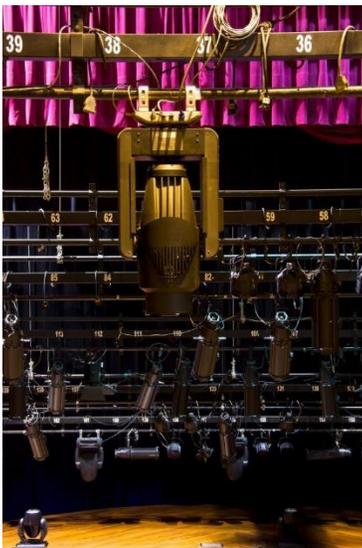
*Espacios para desarrollo de actividades artísticas FTNS – CCMC.*



**Nota:** Tomada de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2010).

**Figura 44**

*Iluminación dirigida en los Teatros de la FTNS.*



**Nota:** Tomada de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2016).

**Figura 45**

*Presentación de escenario con luces dirigidas FTNS.*



**Nota:** Tomada de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2016).

**Figura 46**

*Diseño arquitectónico moderno - Teatro Variedades.*



**Nota:** Tomada de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2016).

**Figura 47**

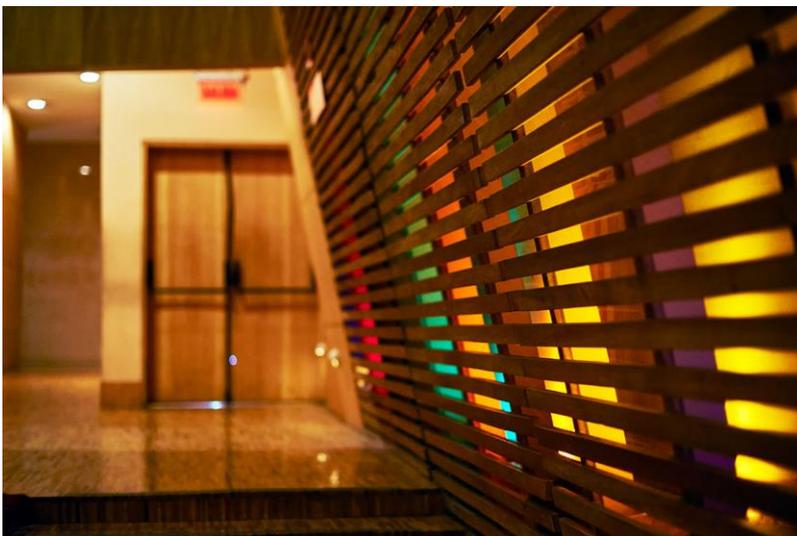
*Iluminación ambiental en accesos a localidades teatros FTNS.*



**Nota:** Tomado de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2011).

**Figura 48**

*Iluminación ambiental y diseño arquitectónico moderno - Teatro Variedades.*



**Nota:** Tomada de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2016).

**Figura 49**

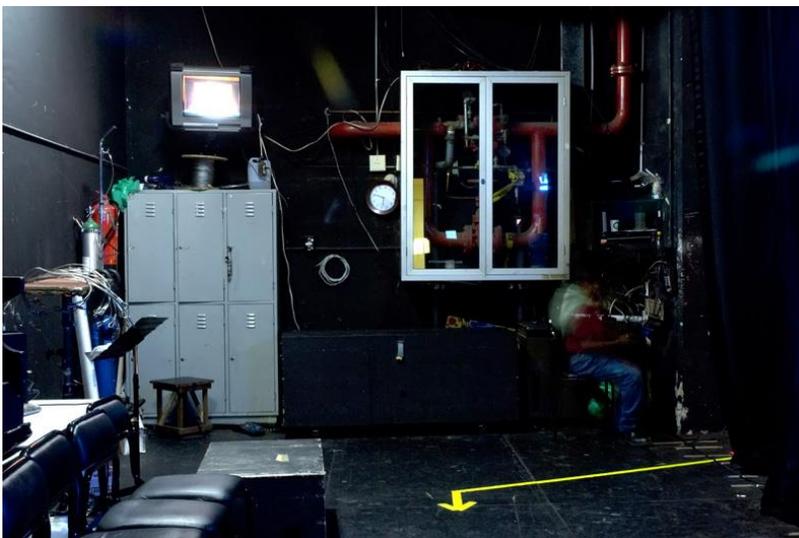
*Camerinos equipados para artistas e invitados teatros FTNS.*



**Nota:** Tomada de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2011).

**Figura 50**

*Instalaciones eléctricas y sistemas contra incendios teatros FTNS.*



**Nota:** Tomada de (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2011).

Adicionalmente la Fundación administra la Casa de la Fundación, edificación destinada como oficinas para los departamentos: financiero, jurídico, TICs, servicios institucionales, comunicación y marketing, audiovisuales; anteriormente dichas instalaciones se realizaban exposiciones de arte y libros que actualmente se las realiza en los museos de la ciudad y el Centro de Arte Contemporáneo.

Dentro de las instalaciones del Teatro Nacional Sucre se encuentra un área en el segundo piso incluida la terraza y balcón de éste, que se destina como bar - restaurante generando recursos de autogestión por alquiler del espacio comercial,

### **Figura 51**

*Imagen frontal del balcón del TNS, espacio local comercial.*



**Nota:** Tomada de (Theatrum Resturante & Bar, 2017).

**Figura 52**

*Imagen interna, espacio local comercial del TNS.*



**Nota:** Tomada de (Theatrum Restaurante & Bar, 2017).

Junto al Teatro Variedades Ernesto Albán se encuentra otro espacio destinado para el alquiler comercial denominado Café del Teatro que genera recursos de autogestión para la Fundación Teatro Nacional Sucre.

**Figura 53**

*Fachada frontal del Café del Teatro*



**Nota:** Tomada de (Tripadvisor, 2022)

**Figura 54**

*Imagen interna, espacio local comercial Café del Teatro del TNS.*



**Nota:** Tomada de (Tripadvisor, 2022)

Los espacios destinados a producir y montar eventos son los teatros administrados por la Fundación, mismos que tienen aforos aprobados para el funcionamiento según la capacidad normal y técnica de seguridad y salud ocupacional permitidos acorde a memorando Nro. FTNS-DA-TH-SSO-2022-187 y tarifas aprobadas por el Directorio de la FTNS en el mes de abril de 2011, para el desarrollo de la programación y alquiler de estos, detallados de la siguiente manera:

**Tabla 11**

*Aforos y tarifas de teatros administrados por la FTNS.*

<b>Espacio</b>	<b>Aforo</b>	<b>Tarifa empresarial</b>
Teatro Nacional Sucre	795	\$ 6.000,00
Teatro México	441	\$ 4.000,00
Teatro Variedades	205	\$ 3.500,00

**Nota:** Según tarifario de alquiler de teatros y memorando FTNS-DA-TH-SSO-2022-187.

Según los datos facilitados para poder medir la capacidad productiva de la Fundación Teatro Nacional Sucre durante los años 2019 al 2021, observando las modalidades de producción, se puede promediar 350 eventos en un año, y en producciones propias se promedia 187 eventos anuales.

**Tabla 12**

*Eventos de la FTNS según su modalidad de producción y sus líneas transversales*

<b>Modalidad de producción</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Promedio</b>
Producciones Propias	243	164	155	187
Coproducciones	201	97	121	139
Proyectos de Acogida	37	4	33	24
<b>Eventos totales</b>	<b>481</b>	<b>265</b>	<b>309</b>	<b>350</b>

**Nota:** Tomado de cuadro de eventos realizados en la FTNS de los años 2019 al 2021.

**Tabla 13**

*Eventos realizados por la FTNS por espacio.*

<b>Espacio</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Promedio</b>	<b>Ponderado</b>
Teatro Nacional Sucre	54	90	51	65	19%
Teatro México	127	28	31	62	18%
Teatro Variedades	137	52	28	72	21%
Otros Espacios	163	95	199	151	43%
<b>Total eventos por espacio</b>	<b>481</b>	<b>265</b>	<b>309</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Tomado de cuadro de eventos realizados en la FTNS de los años 2019 al 2021.

Los eventos totales realizados por espacio nos da una idea de la capacidad de producción que tiene cada teatro que administra la Fundación, en observancia al cumplimiento de los objetivos institucionales, tomando en cuenta que se puede destinar espacios para eventos empresariales determinando en el horizonte del tiempo según la programación anual o destinando una semana y/o mes para el empresario privado que se pueda compensar el valor del patrocinio, que permita la generación del recurso financiero para la reinversión en el arte escénico y musical.

**Tabla 14**

*Eventos realizados por producciones propias y por espacio.*

<b>DETALLE</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Promedio</b>	<b>Ponderado</b>
Teatro Nacional Sucre	22	54	51	42	23%
Teatro México	84	14	31	43	23%
Teatro Variedades	28	11	28	23	12%
Otros Espacios	109	85	45	79	42%
<b>Total Eventos P. Propias</b>	<b>243</b>	<b>164</b>	<b>155</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Tomado de cuadro de eventos realizados en la FTNS de los años 2019 al 2021.

Dentro del promedio de eventos generados por espacio bajo la modalidad de producciones propias se promedia en el Teatro Sucre 42 eventos, 43 en el Teatro México y 23 en el Teatro Variedades lo que nos da a lugar de revisar cuántos eventos de los indicados podrían destinarse para eventos empresariales que permitan un financiamiento de recursos de autogestión de la Fundación para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Para poder realizar o ejecutar las actividades diarias al igual que la programación anual la FTNS cuenta con propiedad, planta y equipo especializado para la producción de eventos y llevar a cabo el fomento de artistas y gestores culturales, los cuales se clasifican y valorizan de la siguiente manera:

**Tabla 15**

*Propiedad, planta y equipo de la FTNS valorado al 31 de diciembre de 2021.*

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Equipos informáticos	560.251,78
Maquinaria y equipo	1.276.312,15
Herramientas	7.221,04
Instrumentos musicales	598.897,81
Mobiliario	169.760,47
Partes y repuestos	13.316,80
Vehículos	267.427,49
<b>Total</b>	<b>2.893.187,54</b>

**Nota:** Tomado del Estado de Situación Financiera de la FTNS con corte al 31 de diciembre de 2021.

Información que nos da a entender que la FTNS cuenta con los equipos necesarios para la producción del paquete cultural con excelente calidad, considerando el talento humano que se encarga de la ejecución de los eventos.

#### **4.9.5 Económica y Financiera**

El presupuesto de la Fundación mantiene una estructura apegada a la normativa legal pública por recibir recursos fiscales según lo establecido en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

La Fundación mantiene dos fuentes de financiamiento dentro del presupuesto institucional para la cobertura de sus necesidades operativas de fondos, la primera fuente primordial se genera bajo el aporte de fondos no reembolsables de parte del MDMQ que al ser recurso público los procesos de contratación se rigen a una normativa legal estandarizada para bienes y servicios distintos a los culturales que tienen otro tratamiento distinto a un proceso estandarizado convencional.

Los ingresos municipales transferidos mediante suscripción de convenios de cooperación de asignación de fondos no reembolsables entre el GAD del DMQ y la FTNS durante el período indicado se registra la siguiente información:

**Tabla 16**

*Asignación y transferencia de fondos no reembolsables por parte del MDMQ a la FTNS.*

<b>Año</b>	<b>Asignación inicial</b>	<b>Reformas</b>	<b>Codificado</b>	<b>Transferido</b>
2014	4.736.797,00	0,00	4.736.797,00	4.736.797,00
2015	4.736.797,00	702.640,60	5.439.437,60	5.439.437,60
2016	4.450.000,00	-140.388,80	4.309.611,20	4.309.611,20
2017	3.601.000,00	-121.093,63	3.479.906,37	3.479.906,37
2018	3.500.000,00	0,00	3.500.000,00	3.500.000,00
2019	3.500.000,00	0,00	3.500.000,00	3.500.000,00

<b>Año</b>	<b>Asignación inicial</b>	<b>Reformas</b>	<b>Codificado</b>	<b>Transferido</b>
2020	4.035.016,69	-537.399,59	3.497.617,10	2.991.060,76
2021	2.900.000,00	200.000,00	3.100.000,00	3.100.000,00
			<b>Promedio</b>	<b>3.882.101,62</b>

**Nota:** Los valores fueron tomados de las cédulas presupuestarias de ingresos de los años 2014 al 2021 de la Fundación Teatro Nacional Sucre.

### Figura 55

*Transferencia de fondos municipales del MDMQ a la FTNS. 2014-2021.*



**Fuente:** Elaboración propia del autor.

En el período comprendido entre el año 2014 al 2021, el presupuesto de recursos municipales de la Fundación fue de USD\$ 3'882.101,62 representando el 90% del total del presupuesto anual, mientras que los fondos generados por autogestión sin considerar saldo de caja bancos, promedian los USD\$ 442.912,40 siendo el 10% del presupuesto general.

**Tabla 17**

*Distribución de recursos por fuente de financiamiento. Período del 2014 al 2021.*

<b>Fuente de Financiamiento</b>	<b>2014 - 2021</b>	<b>% Participación Presupuestaria</b>
Recursos Municipales	3.882.101,62	90%
Recursos Propios	442.912,40	10%
<b>Suma</b>	<b>4.325.014,02</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Los valores fueron tomados de las cédulas presupuestarias de ingresos de los años 2014 al 2021 de la Fundación Teatro Nacional Sucre.

Como efecto de la pandemia COVID-19 se redujo el presupuesto de la FTNS provocando una desestabilización en la ejecución de los procesos operacionales. Para el año 2022 según el Plan Operativo Anual de la Fundación Teatro Nacional Sucre, los recursos de autogestión disminuyen en un 38,59% dejando su techo en USD\$ 272.000,00, al igual que la asignación municipal disminuye el 20,15% con un techo de USD\$ 3'100.000,00, afectando a la operatividad de la FTNS.

**Tabla 18**

*Distribución de recursos por fuente de financiamiento. Año 2022.*

<b>Fuente de Financiamiento</b>	<b>2022</b>	<b>% Part. Presup.</b>	<b>% Reducción</b>
Recursos Municipales	3.100.000,00	92%	-20%
Recursos Propios	272.000,00	8%	-39%
<b>Suma</b>	<b>3.372.000,00</b>	<b>100%</b>	

**Nota:** Tomado del Plan Operativo Anual del año 2022 de la FTNS.

La participación presupuestaria promedio de recursos municipales durante el período comprendido del año 2014 al 2021 ha sido del 90% y de recursos propios el 10%, sin embargo; a

partir del año 2020 que se declaró estado de emergencia sanitaria, el porcentaje de participación presupuestaria de recursos propios ha decaído en un 2% enmarcado en el desempleo, suspensión de espectáculos públicos, reducción de aforos, inseguridad, incremento de la delincuencia en el entorno, que ha forzado a la Fundación en implementar estrategias de resiliencia que permitan cumplir con los objetivos institucionales.

En observancia y aplicación de la normativa legal vigente, ayuda a visibilizar el trabajo artístico y su valorización dentro de la sociedad como un elemento primordial de desarrollo social.

La Ley Orgánica de Cultura según el Art. 118.- Incentivos Tributarios, reconoce varias formas de fomentar el arte y la innovación cultural mediante la aplicación de incentivos tributarios que permitan a los artistas, gestores y productores culturales patrocinar la organización de servicios, actividades y eventos artísticos de forma que sirva para promocionar su trabajo digno.

Según la Ley del Régimen Tributario Interno Art. 10. Deduciones, numeral 22 referente a la deducibilidad del 150% adicional por gastos por organización y patrocinio de eventos artísticos, culturales y de producción, así como el Reglamento sobre la Ley del Régimen Tributario Interno Art. 28, Gastos generales deducibles, numeral 11. Promoción, publicidad y patrocinio, literal h) en el cual indica que la deducibilidad será aplicada en conciliación tributaria y el Acuerdo Nro. MCYP-MCYP-2022-0025-A emitido por el Ministerio de Cultura en el cual expide la Norma Técnica para la Emisión de Aavales y Certificaciones que Permitan Acceder a la Deducibilidad de Hasta el 150% Adicional en la Conciliación Tributaria del Impuesto a la Renta en la Inversión en el Sector Cultural.

Al reconocer los beneficios que la empresa privada puede obtener del patrocinio para organizar, producir eventos artísticos y culturales la Fundación en articulación con los productos el paquete cultural es la forma de generar un enlace de negocios para poder reactivar las actividades institucionales que permitan fomentar el arte y la cultura.

Los ingresos devengados durante el período indicado, en promedio que han sido identificados por venta de entradas a espectáculos públicos, alquileres y arrendamientos de locales comerciales, donaciones de empresas públicas, del sector privado financiero y no financiero, así como de gobiernos y organismos gubernamentales, otros servicios generales y no especificados acorde al siguiente detalle:

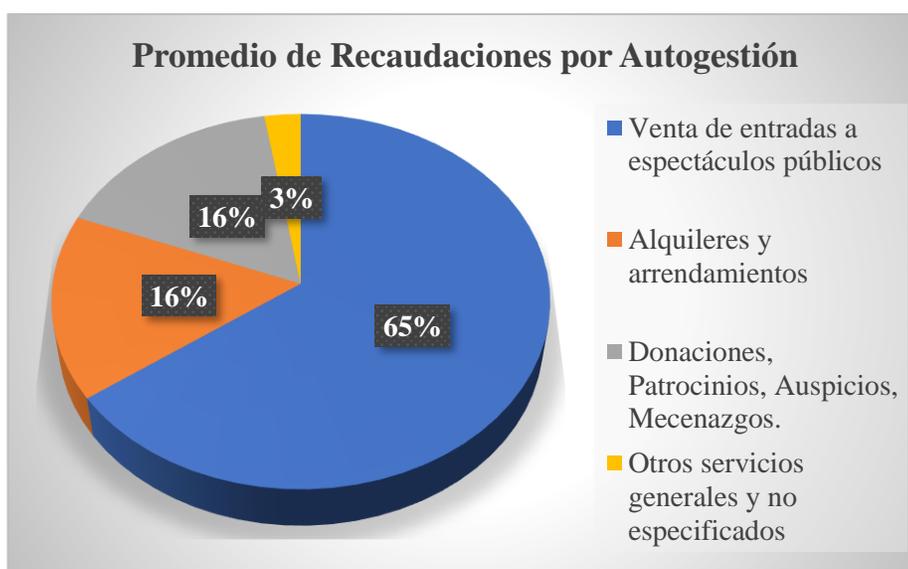
**Tabla 19**

*Ingresos de autogestión devengados en promedio desde el año 2014 al 2021 FTNS.*

<b>Detalle</b>	<b>Parcial</b>	<b>Promedio</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Venta de entradas a espectáculos públicos.</b>		288.346,41	65%
Venta de entradas Teatro Sucre	221.352,21		
Venta de entradas Teatro Variedades	33.271,16		
Venta de entradas Teatro México	32.458,04		
Presentaciones elencos y Pase Anual	1.265,00		
<b>Alquileres y arrendamientos.</b>		70.396,17	16%
Alquileres	26.413,25		
Arrendamientos	43.982,92		
<b>Donaciones, Patrocinios, Auspicios.</b>		<b>72.792,84</b>	<b>16%</b>
De Empresas Públicas	12.665,77		
De Capital del Sector Privado Financiero	52.500,00		
De Capital del Sector Privado no Financiero	2.416,71		
De Gobiernos y Organismos Gubernamentales	5.210,37		

Detalle	Parcial	Promedio	Ponderado
<b>Otros servicios generales.</b>		11.376,98	3%
Otros Servicios Técnicos y Especializados	908,81		
Alquiler de Maquinaria y Equipos	600,00		
Incumplimientos de Contratos	1.872,54		
Otros no Especificados	7.995,63		
	<b>Suman</b>	<b>442.912,40</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Los valores fueron tomados de las cédulas presupuestarias de ingresos de los años 2014 al 2021 de la Fundación Teatro Nacional Sucre.



Las ventas de entradas para los eventos programados por la Fundación representan un 65% de los ingresos de autogestión, sin embargo, se han tomado medidas de resiliencia para con la ciudadanía que incentiven a retomar los espacios públicos y el recuento en los escenarios de la FTNS mediante la programación de eventos gratuitos, que ha significado la reducción de este recurso a partir de la pandemia.

Los alquileres al considerarse locales comerciales de primera categoría tienen precios acordes al mercado y sector, que por inestabilidad económica ha tenido una incertidumbre para la ocupación del espacio por parte de arrendatarios, por lo que también ha significado una reducción de la recaudación de esta fuente de ingresos.

Se puede observar que las donaciones, patrocinios, auspicios, mecenazgos representa un 16% de los ingresos de autogestión durante el período indicado, sin embargo, no se han mantenido relaciones con la empresa privada de forma regular y sin motivación de deducción de impuestos que actualmente se debe incrementar esta forma de recaudación de ingresos.

Según la tabulación de datos según la pregunta 7 de la encuesta al empresario privado, se centra en 4 opciones de recaudaciones, calculando una mediana de cada opción y en relación al número de respuestas de cada una, que nos permita determinar una proyección de los ingresos por patrocinios y una distribución adecuada de los beneficios del paquete cultural acorde a la siguiente tabla:

**Tabla 20**

*Proyección de ingresos por patrocinio según pregunta 7 de encuesta.*

<b>Encuestados</b>	<b>Opción</b>	<b>Mediana</b>	<b>Total</b>	<b>Beneficio Tributario</b>	<b>Beneficio Corporativo</b>
2	40.000 / 60.000	50.000,00	100.000,00	74.000,00	26.000,00
1	20.000 / 40.000	30.000,00	30.000,00	22.200,00	7.800,00
4	5.000 / 10.000	7.500,00	30.000,00	22.200,00	7.800,00
8	1.000 / 5.000	3.000,00	24.000,00	17.760,00	6.240,00
		<b>SUMAN</b>	<b>184.000,00</b>	<b>136.160,00</b>	<b>47.840,00</b>

**Nota:** Elaboración propia del autor.

Una vez realizada la proyección se puede determinar que los ingresos por patrocinio para el año 2023 se incrementan al valor de USD 184.000,00.

**Tabla 21**

*Proyección de recuperación de recursos de autogestión por patrocinios 2023*

Detalle	Asignación Presupuestaria 2022	Recuperación Participación Presupuestaria	Asignación Presupuestaria 2023
Venta de entradas a espectáculos públicos	152.000,00	0,00	152.000,00
Alquileres y arrendamientos	76.000,00	0,00	76.000,00
<b>Donaciones, Patrocinios, Auspicios, Mecenazgos.</b>	<b>40.000,00</b>	<b>144.000,00</b>	<b>184.000,00</b>
Otros servicios generales y no especificados	4.000,00	0,00	4.000,00
<b>SUMAN</b>	<b>272.000,00</b>		<b>416.000,00</b>

**Nota:** Elaborado por el autor.

Al momento de realizar una valoración artística se puede deducir que no tiene un estándar definido, lo que dificulta enmarcar o cuantificar su precio. Al manejar financiamiento público el beneficio de la inversión se ve reflejado directamente en la ciudadanía, de forma que genere fuentes de empleo con una selección del talento mediante concursos abiertos que genere un beneficio social, siendo una participación numerosa, dando prioridad a jóvenes diversificando esta participación democráticamente en cumplimiento de una política pública.

Mediante la gestión eficiente y eficaz de los recursos transferidos a la Fundación por parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, según indicadores de evaluación

remitidos mediante oficio Nro. GADDMQ-AM-2022-1222-OF emitido por la Alcaldía de Quito, ha presentado resultados óptimos que han permitido la solicitud de incremento del techo presupuestario para la cobertura de necesidades operativas aprobando dicho acto mediante ordenanza municipal Nro. 007-2022, dejando un codificado municipal de USD\$ 3'682.164,79.

Según oficio Nro. GADDMQ-DMF-2022-1079-O emitido por la Dirección Metropolitana Financiera del MDMQ, establece que, según la normativa legal vigente amparada en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, el presupuesto que regirá para el ejercicio económico 2023 será el codificado al 31 de diciembre de 2022, razón por la cual se consideraría como asignación inicial del ejercicio fiscal 2023.

## **Tabla 22**

*Proyección de distribución de recursos por fuente de financiamiento. Año 2023.*

<b>Fuente de Financiamiento</b>	<b>2023</b>	<b>% Part. Presup.</b>	<b>% Incremento</b>
Recursos Municipales	3.682.164,79	90%	19%
Recursos Propios	416.000,00	10%	53%
<b>Suma</b>	<b>4.098.164,79</b>	<b>100%</b>	

**Nota:** Tomado de ordenanza municipal Nro. 007-2022, POA 2022 y análisis de recuperación de recursos de autogestión por patrocinios.

## **5. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE LANZAMIENTO DE NUEVO PRODUCTO**

### **5.1 Plan de marketing del nuevo producto**

#### **5.1.1 Resumen Ejecutivo**

Un gran desafío en el campo de las artes escénicas es difundir los valores artísticos musicales de nuestra entidad cultural nacional. La Fundación Teatro Nacional Sucre, una de las productoras culturales más destacadas de Ecuador, ha asumido este desafío desde sus inicios a fines del siglo XIX. Esto se logra a través del análisis y diseño de las estrategias de difusión propuestas en este trabajo para poblaciones específicas.

Los valores que influyen las acciones diarias de la Fundación Teatro Nacional Sucre son excelencia y compromiso, honestidad, trabajo en equipo, mejoramiento continuo, eficiencia y efectividad e innovación.

Así que el estudio se centra en promocionar el desarrollo y difusión de las artes musicales y escénicas, que mantiene un intercambio de producciones y presentaciones entre el país y el mundo, mediante la administración de centros de estas artes y convenios con entidades ciudadanas, nacionales y extranjeras, mediante estudio de las características generales del público de las artes escénicas y los factores que influyen en la demanda.

Dado que uno de los principales objetivos de este trabajo es el fortalecimiento de los teatros: Nacional Sucre, Variedades Ernesto Albán, México y Auditorio Raúl Garzón es servir de base para el diseño de estrategias para poblaciones específicas en otros espectáculos producidos o coproducidos por la Fundación Teatro Nacional Sucre, como centro de expresión artística a través de una intensa actividad de alta calidad vinculada a circuitos de conciertos musicales, óperas, orquestas, artes escénicas.

Se realizó un análisis situacional de la Fundación Teatro Nacional sucre tanto en su macroentorno como en su microentorno. Para el análisis del macroentorno se utilizó el método

PESTEL de lo cual lo que más podemos destacar es: el aspecto político – legal: durante la pandemia el MDMQ junto con el COE Nacional han emitido acuerdos y resoluciones que han perjudicado al sector turístico y cultural suspendiendo licencias de funcionamiento, espectáculos públicos con el objeto de salvaguardar la salud e integridad de la población, llevando a la quiebra al turismo local y una resiliencia cultura.

El aspecto tecnológico tiene gran incidencia ya que la Fundación Teatro Nacional Sucre, debe afrontar principalmente la gran ola de las industrias creativas y culturales, que siguen acortando el relacionamiento de los artistas con el público objetivo, debido a la creciente introducción de los medios tecnológicos en el arte.

Para el análisis del microentorno se analizaron las 5 fuerzas de Porter, de lo cual lo más relevante del Teatro Nacional Sucre podemos mencionar que existen fuertes amenazas para este giro del negocio, nuevas tendencias de música, expresión escénica, uso disminuido de plataformas que socialicen temas culturales, baja sensibilización sobre expresión artística y como Estado, principalmente no se ha impulsado esta rama tan necesaria en el desarrollo motriz y psicomotriz de los humanos. Actualmente, los principales competidores son grandes cadenas de cines, teatros con ofertas lucrativas en otras ramas culturales, presentaciones de artistas extranjeros nuevos, bajo uso del recurso nacional para producciones.

En base a la matriz FODA se han establecido varias estrategias dentro de las cuales destacan las siguientes:

Estrategias FO: Desarrollar paquetes culturales de gran formato que contribuyan con beneficios corporativos a los patrocinadores y auspiciantes con enfoque cultural, difusión y posicionamiento empresarial que genere valor y beneficio social.

Estrategias DO: Promocionar y visibilizar los festivales y coproducciones mediante campañas publicitarias y de difusión en redes sociales enfocadas en consumidores culturales determinados mediante algoritmos de coincidencias de consumo y sus niveles de frecuencia, así como en medios de comunicación.

Estrategias FA: Utilizar la infraestructura que posee la FTNS para la realización de las distintas actividades culturales artísticas, creando convenios de capacitación con instituciones superiores técnicas, culturales y artísticas a nivel nacional e internacional.

Estrategias DA: Realizar publrreportajes, publientrevistas en periódicos, revistas culturales y redes sociales sobre temas culturales que se realicen a artistas nacionales reconocidos como parte de contribución a la cultura del espectáculo, consiguiendo financiamiento mediante auspicios con empresas que fomenten la cultura en el país.

### ***5.1.2 Introducción al plan de marketing***

La Fundación Teatro Nacional Sucre es una productora cultural diligente, que trabaja con propuestas escénico-musicales de alto nivel, creando una marca ecuatoriana de arte. Producir, ejecutar y difundir manifestaciones artísticas que tienen que ver con las artes escénicas y musicales para ciudad de Quito, del Ecuador y el mundo (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2017). La cultura es un aspecto fundamental de toda sociedad, nace de la relación con las

personas, entorno, con su mundo, el universo y a través de cómo se expresan actitudes y creencias, la Fundación Teatro Nacional Sucre tiene diversas propuestas artísticas de muy alta calidad que no son conocidas por la mayoría de los ciudadanos.

El público es un factor clave para su desarrollo; por lo tanto, el presente estudio tiene como finalidad realizar un análisis y diseño de estrategias, para ello se utilizará herramientas de análisis como: PESTEL, Factores Internos(EFI), Factores Externos (EFE) y el FODA cuantitativo; mismos que nos ayudará a verificar la situación actual de la FTNS es por ello la necesidad de realizar un análisis exhaustivo de los factores claves que pueden afectar a la existencia del mismo, con la finalidad de crear estrategias que permita mejorar los puntos más débiles y sobre todo crear un interés por la ópera y el arte en general.

### ***5.1.3 Carta de lanzamiento del producto.***

Tabla 23

*Carta de lanzamiento del paquete cultural FTNS.*

<b>Denominación</b>	<b>Detalle</b>
<b>Objetivo de la actividad:</b>	Realizar el lanzamiento del paquete cultural visibilizando la oferta programada por la FTNS y los beneficios empresariales o institucionales que se generan por el consumo de las artes escénico-musicales articuladas a sus productos, servicios y actividades, así como demostrar el impacto socio-económico que tiene en la ciudadanía, de forma que establezca un interés por parte de la empresa privada en invertir en cultura.
<b>Antecedentes y justificación:</b>	Durante la elaboración del Plan Anual Operativo en el que se definen las actividades, tareas que se deben realizar para alcanzar los objetivos institucionales se observa un desfinanciamiento para el cumplimiento de los procedimientos operacionales y de la programación anual de la FTNS, considerando una disminución de ingresos analizando un período del 2014 al 2021, y revisando que el Municipio de Quito es el principal patrocinador de la Fundación, invirtiendo en su misión institucional y haciendo cumplir los derechos culturales establecidos en la Constitución de la República, sin embargo se analiza la viabilidad y factibilidad de elaborar un paquete cultural analizando sus factores internos y externos los cuales arrojan resultados favorables para el lanzamiento del producto
<b>Fecha inicio:</b>	03 de octubre de 2022
<b>Fecha fin:</b>	15 de diciembre de 2022
<b>Periodicidad:</b>	Tercer cuatrimestre (cuatrimestral)
<b>Declaración de beneficios:</b>	Para determinar el aseguramiento del proyecto se debe resalta la visibilización y confiabilidad del proceso de deducibilidad sobre el patrocinio de eventos culturales siendo un factor importante dentro del sector empresarial privado, puesto que se debe considerar que por su implementación durante el año 2022 genera incertidumbre en el

Denominación	Detalle
<b>Alcance:</b>	<p>sector, sin embargo el beneficio que genera sobre el impuesto a la renta representa un 74% de retorno del patrocinio y el 26% se lo devenga con beneficios corporativos y sociales que presta la FTNS articuladamente con el portafolio de productos que mantiene la FTNS.</p> <p>Para con las embajadas de las diferentes naciones, los beneficios que se generan mutuamente impactan directamente en su gestión cultural dentro del país al igual que la Fundación recibe un aporte valioso sea con la participación de sus artistas dentro de nuestra programación o en algunos casos el aporte económico.</p> <p>Los medios de comunicación influyen de tal manera que los beneficios que se genera por su contribución es el impacto que tiene en la ciudadanía mediante la difusión de los eventos y la programación de la Fundación, que permita incrementar nuestro alcance, así como la promoción de artistas nacionales en la ciudad y el país.</p> <p>La ciudadanía al momento de obtener la información y comunicación efectiva de la programación tiene más oportunidad de acceder a la oferta cultural existente de forma que se incremente el consumo de bienes y servicios culturales y se genere la creación de nuevos públicos que en conjunto con la empresa privada se pueda generar esta alianza de producción de bienes y servicios en diferentes sectores.</p> <p>Con una oferta cultural diversa e inclusiva los beneficios de circulación de las artes dentro de nuestra capital como destino turístico impacta en la economía y en la promoción artística y cultural.</p> <p>La gestión se encuentra enfocada en nuestro Directorio que mediante el acercamiento oportuno y estableciendo alianzas estratégicas que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p>La aplicación de los beneficios que son objeto de este estudio investigativo se segmenta al patrocinio, donaciones, auspicio, mecenazgo que realicen las empresas privadas financieras, no financieras que generan tributos por impuesto a la renta que signifique un beneficio tributario la deducibilidad del 150% del patrocinio entregado a la Fundación</p>

Denominación	Detalle					
Línea base:	<p>para la organización de eventos artísticos y culturales, de forma que se pueda complementar con el beneficio corporativo y social que se desprende del paquete cultural que ofrece la FTNS.</p> <p>En promedio durante el año 2014 al 2021 se han recaudado fondos por patrocinios, donaciones, auspicios, mecenazgos de la empresa privada financiera, no financiera, pública, particulares, gobiernos y organismos no gubernamentales por el valor de USD\$ 72.792,84.</p>					
Meta:	<p>Recaudar USD\$ 184.000,00 (ciento ochenta y cuatro mil dólares de los estados unidos de Norteamérica con 00/100 ctvs.) mediante el consumo de paquetes culturales por patrocinios de la empresa privada para la cobertura de la programación de la Fundación Teatro Nacional Sucre durante el año 2023, en cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>					
Indicador:	<p><b>Unidad de Medida:</b></p>	<p>Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.</p>	<p><b>Fórmula de Cálculo:</b></p>	<p>Sumatoria de los valores patrocinados por la empresa privada.</p>	<p><b>Descripción de Variables:</b></p>	<p>Beneficios tributarios, corporativos, sociales que ofrece la FTNS a la empresa privada por el valor patrocinado para la programación y organización de eventos escénico-musicales.</p>
<p><b>Descripción del producto entregable:</b></p>	<p>El paquete cultural es un conjunto de beneficios tributarios, corporativos o sociales que la Fundación Teatro Nacional Sucre puede ofrecer al patrocinador por su contribución al arte y la cultura. Dentro de los beneficios que se pueden ofrecer al grupo de interesados del proyecto se demuestra una recuperación del patrocinio del 74% mediante la aplicación de la deducibilidad por el 150% adicional del valor patrocinado sobre el cálculo del impuesto a la renta en la conciliación tributaria y el 26% en eventos, servicios, y actividades que realiza la FTNS dentro de su programación</p>					

Denominación	Detalle				
<b>Unidades entregables (Medios de Verificación):</b>	<p>y administración de recursos, sin dejar de lado el incremento del valor de empresa que genera su aporte a los objetivos de desarrollo sostenible enfocados en poner fin a la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, reducción de las desigualdades, ciudad y comunidades sostenibles,</p> <p>Contratos por patrocinio. Avales para patrocinios. Certificado de patrocinadores. Solicitudes de uso de espacios. Programación de la Fundación Teatro Nacional Sucre. Registro fotográfico del evento de lanzamiento. Ficha de evaluación del proyecto. Informes de cierre de avales y proyecto.</p>				
<b>Unidades / servicios:</b>	<b>Proceso/actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>% de Esfuerzos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo ejecución</b>
	<b>Iniciación</b>	Reconocimiento y antecedentes del lanzamiento del paquete cultural	10%	Directores Departamentales	2 días
	<b>Planificación</b>	Identificación del alcance, tiempo y costos de procesos y subprocesos de viabilidad, factibilidad, contratación pública, calidad, riesgo, personal, logística, técnicos, legales, comunicacionales, procesos administrativos.	40%	Directores Departamentales	28 días
	<b>Ejecución</b>	Realización del lanzamiento del paquete cultural al igual que la verificación del alcance, aseguramiento de la calidad y comunicacional, desarrollo del equipo	35%	Directora de Comunicación, Producción, Técnico.	3 días

Denominación	Detalle			
humano y tecnológico, administración del evento,				
<b>Supervisión y control</b>	Revisión y control de cambios sobre el alcance, tiempos, costos, calidad, monitoreo de riesgos, reporte de desenvolvimiento.	10%	Dirección de Comunicación, Producción y Técnica	2 días
<b>Cierre</b>	Clausura o liquidación de procesos administrativos, entrega recepción de contratos, recaudaciones y pagos inmersos en el lanzamiento, reporte de cierre.	5%	Dirección de Comunicación, Producción, Financiera.	15 días
<b>Stakeholders:</b>	<b>Nombre</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Intereses / Criterio de Éxito</b>	<b>Nivel de Influencia</b>
	<b>Empresa Privada</b>	Elaborar paquetes culturales adecuados a las necesidades de la empresa privada que puede llevar a incrementar su gestión comercial, de mercadeo o con su capital humano.	Beneficios tributarios, corporativos y sociales confiables.	10
<b>Embajadas</b>	Generar alianzas estratégicas para incrementar la participación intercultural de las naciones que permita un intercambio de culturas.	Impacto de gestión cultural de la embajada en el país.	9	

Denominación	Detalle			
<b>Clientes externos/ Ciudadanía</b>	Mostrar una programación de calidad y con una variedad de contenidos inclusivos y de impacto social que muestren una implementación de medios y desarrollo sostenible.	Incremento de la programación de calidad (más eventos y participación social)	7	
<b>Medios de Comunicación</b>	Visibilizar el trabajo de artistas y gestores culturales que promocionan su trabajo digno a la ciudadanía.	Generadores de noticias	6	
<b>Empresas turísticas</b>	Generar una programación que permita una participación de nuestros elencos dentro y fuera de los espacios administrados por la FTNS.	Inclusión de programación en calendario festivo y paquetes turísticos	6	
<b>Directorio</b>	Gestionar los recursos de forma eficiente y eficaz para la generación de propuestas de desarrollo e innovación.	Incremento de su gestión por financiamiento	10	
<b>Clientes Internos</b>	Generar oportunidades de desarrollo personal y profesional de forma que se conjuguen los objetivos institucionales y personales.	Financiamiento, oportunidad de visibilización, motivación.	8	
<b>Riesgos:</b>	<b>Categoría</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>
	<b>Económico</b>	Presupuesto institucional insuficiente para la cobertura de necesidades operativas y de programación.	Crítico (8)	Constante (8)

Denominación	Detalle				
<b>Político</b>	Vulnerabilidad socio política de la institución y del gobierno seccional que afecta en el cambio de mando directivo de la FTNS e incertidumbre en la generación de alianzas estratégicas con entidades gubernamentales.	Grave (5)	Ocasional (5)		
<b>Comunicación</b>	Poca visibilización interna y externa de la programación y beneficios que genera la FTNS por la producción de sus eventos, actividades o servicios.	Crítico (8)	Frecuente (7)		
<b>Social</b>	Programar eventos desactualizados que refleje desinterés de la ciudadanía, sin un estudio de mercado dirigido a un público objetivo definido, repercutiendo en el consumo de los servicios culturales.	Crítico (8)	Ocasional (6)		
<b>Procesos de Producción</b>	Competencia enfocada en la producción de servicios artísticos y culturales de consumo masivo centrados en la rentabilidad (lucro).	Grave (6)	Constante (9)		
<b>Legal</b>	Cambio en la legislatura tributaria vigente respecto de la deducibilidad por patrocinios de eventos artísticos y culturales	Crítico (8)	Remoto (3)		
<b>Recursos:</b>	<b>TIPO</b>	<b>RECURSO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS / HABILIDADES, APTITUDES</b>	<b>REQUERIDO</b>	<b>DISPONIBLE</b>
	<b>Infraestructura</b>	Física	Teatro Nacional Sucre		X

Denominación		Detalle											
<b>Humano</b>	Técnico	Productores, comunicadores, diseñadores gráficos y visuales, relacionadores públicos y de medios, sonidistas, tramoyistas, iluminadores, administradores, financieros, jurídicos, músicos, directores, técnicos en mantenimiento.										X	
	<b>Tecnológico</b>	Sonido, tramoya, iluminación	Equipos de amplificación de sonido, iluminación, maquinaria escenográfica, retroproyectores de video.										X
	<b>Económico</b>	Monetario	Patrocinio para requerimientos técnicos y de producción del evento.										X
	<b>Difusión</b>	Medios de comunicación convencionales, redes sociales. Sitios web	Convenios de difusión con medios de comunicación radio y televisión, publicación de piezas comunicacionales en prensa, página web, redes sociales, free press.										X
<b>Cronograma de actividades:</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	
									X	X	X	X	

**Nota:** Elaboración propia del autor, con observancia en el Project Management Body of Knowledge 6th edition.

### 5.1.4 Matrices de Factores Externos (EFE) y Factores Internos (EFI)

#### 5.1.4.1 Matriz de Factores Externos (EFE)

**Tabla 24**

*Matriz de Factores Externos (EFE)*

<b>FACTOR CRITICO DE ÉXITO</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
O1: Desarrollo cultural y artístico con involucramiento de la comunidad a nivel nacional e internacional.	0,05	3	0,15
O2: Convenios con instituciones de capacitación con técnicas de producción cultural y artística a nivel nacional e internacional.	0,05	1	0,05
O3: Interés de instituciones involucradas en el desarrollo cultural y artístico.	0,08	3	0,24
O4: Alianzas estratégicas con el sector turístico y empresarial para recuperación y activación económica del sector productivo.	0,09	4	0,36
O5: Incentivos tributarios para captar patrocinios a empresas privadas que aporten al desarrollo cultural	0,09	4	0,36
O6: Eventos didácticos para estudiantes de educación general básica y bachillerato que contribuyan con la formación de nuevos públicos y consumidores de bienes y servicios culturales.	0,08	3	0,24
O7: Portafolio de servicios dirigido a grupos empresariales que permita generar recursos de autogestión para una recuperación presupuestaria.	0,09	4	0,36
<b>AMENAZAS</b>			
A1: Financiamiento limitado a la cultura como elemento primordial para el cumplimiento de Objetivos de Desarrollo Sostenible	0,08	3	0,24
A2: Disminución de la imagen pública y posicionamiento institucional de la FTNS.	0,08	3	0,24

<b>FACTOR CRITICO DE ÉXITO</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
A3: Desconocimiento cultural artístico ecuatoriano o por falta de recursos y difusión de eventos gratuitos	0,05	1	0,05
A4: Nuevo confinamiento por pandemia COVID-19 afecta a la ejecución del proyecto por posible suspensión de licencias de funcionamiento o reducción de aforos.	0,08	3	0,24
A5: Vulnerabilidad socio política de la institución y del gobierno seccional que afecta en el cambio de mando directivo de la FTNS	0,02	2	0,04
A6: Inseguridad y porcentaje alto de delincuencia en el sector de la plaza del teatro, afecta a la concurrencia del público a los eventos.	0,07	2	0,14
A7: Falta de atención a grupos prioritarios con enfermedades de alta complejidad debido a la pandemia COVID-19	0,02	1	0,02
A8: Inseguridad en el transporte público y escasos de parqueaderos seguros en el centro histórico afecta la movilidad de los consumidores culturales.	0,07	1	0,07
	1,00		2,80

**Nota:** Elaboración propia del autor.

**Tabla 25**

*Factores Externos Claves*

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>
O4: Alianzas estratégicas con el sector turístico y empresarial para recuperación y activación económica del sector productivo.	Potenciar la difusión de la Fundación que permita una visibilización ante el sector turístico empresarial de forma que se incremente la demanda de los servicios culturales.
O5: Incentivos tributarios para captar patrocinios a empresas privadas que aporten al desarrollo cultural	Establecer paquetes culturales que ofrezcan beneficios al empresario privado según el catastro de los grandes contribuyentes del SRI.
O7: Portafolio de servicios dirigido a grupos empresariales que permita generar recursos de autogestión	Diversificar los productos, servicios y actividades que maneja la Fundación de forma que contribuya con una

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>
para una recuperación presupuestaria.	generación de recursos de autogestión para recuperar la participación presupuestaria.
A1: Financiamiento limitado a la cultura como elemento primordial para el cumplimiento de Objetivos de Desarrollo Sostenible	Impulsar la implementación de Objetivos de Desarrollo Sostenible en la empresa privada de forma que se genere una fuente primordial de implantación a la cultura y el arte.

**Nota:** Elaboración propia del autor.

### 5.1.4.2 Matriz de Factores Internos (EFI)

**Tabla 26**

*Matriz de Factores Internos (EFI)*

<b>FACTOR CRITICO DE ÉXITO</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
F1: Personal con conocimiento, experiencia y especialización en áreas: administrativa, técnica, jurídica, producción cultural y artística.	0,07	5	0,35
F2: Infraestructura propia y adecuada para actividades culturales – artísticas. Edificio patrimonial del MDMQ.	0,07	3	0,21
F3: Amplia información histórica del patrimonio cultural inmaterial, para defensa del acceso, identidad e inclusión de los derechos culturales.	0,08	3	0,24
F4: Situación geográfica de la Fundación ubicada en el centro histórico de Quito declarado por la UNESCO patrimonio cultural de la Humanidad.	0,08	4	0,32
F5: Poder de negociación con los clientes para programar eventos que se adapten a su tiempo disponible	0,06	3	0,18
F6: Promocionar y visibilizar los festivales y coproducciones mediante campañas publicitarias y de difusión en redes sociales	0,05	2	0,1
F7: Beneficios corporativos a los patrocinadores y auspiciantes derivados de los servicios institucionales.	0,07	4	0,28

<b>FACTOR CRITICO DE ÉXITO</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
F8: Centro de exposición de arte en casa de la Fundación	0,06	3	0,18
<b>DEBILIDADES</b>			
D1: Limitados sistemas y herramientas de evaluación de resultados.	0,04	3	0,12
D2: Sistemas y recursos tecnológicos de la información desactualizados.	0,07	4	0,28
D3: Reducidos medios de comunicación y promoción para visibilizar la gestión institucional.	0,04	2	0,08
D4: Portafolio de servicios desactualizado en base a la capacidad instalada de la Fundación.	0,08	5	0,4
D5: Disminución de la imagen corporativa de la Fundación Teatro Nacional Sucre.	0,07	3	0,21
D6: Inadecuada comunicación interna que afecta al flujo de información y tiempos de ejecución.	0,04	3	0,12
D7: Obsolescencia, desactualización y deterioro del equipamiento técnico disponible, escaso acceso a nuevas tecnologías, limitaciones frente a propuestas de vanguardia y cobertura técnica sobre nuevas amenazas salubres.	0,08	4	0,32
D8: Personal técnico insuficiente por renuncias del capital humano que afecta en la operatividad y ejecución de actividades.	0,04	3	0,12
	<b>1,00</b>		<b>3,51</b>

**Nota:** Elaboración propia del autor.

### **Tabla 27**

#### *Factores Internos Claves*

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>
F1: Personal con conocimiento y experiencia administrativa, técnica, cultural y artística.	Fidelizar al personal con proyectos motivacionales que permitan exponer las cualidades ya adquiridas.
F2: Infraestructura propia y adecuada para actividades culturales – artísticas.	Realizar eventos con marcas aliadas para promoción de cartelera cultural impulsada en redes sociales, lo que minimiza costos.

---

F3: Amplia información histórica cultural y artística.	Actualizar y fomentar la investigación científico cultural para obtener constantes actualizaciones de la información actual y poder ampliarla.
D2: Sistemas y recursos tecnológicos desactualizados.	Realizar autogestión con las instituciones aliadas y mediante auspicios o intercambios de publicidad poder actualizar los recursos tecnológicos.

---

**Nota:** Elaboración propia del autor.

### **5.1.5 Matriz Estratégica FODA**

Tabla 28

## Matriz FODA

Factor Crítico de Éxito	Fortalezas	Debilidades
<b>FODA</b>	<b>F1:</b> Personal con conocimiento, experiencia y especialización en áreas: administrativa, técnica, jurídica, producción cultural y artística.	<b>D1:</b> Limitados sistemas y herramientas de evaluación de resultados.
	<b>F2:</b> Infraestructura propia y adecuada para actividades culturales – artísticas. Edificio patrimonial del MDMQ.	<b>D2:</b> Sistemas y recursos tecnológicos de la información desactualizados.
	<b>F3:</b> Amplia información histórica del patrimonio cultural inmaterial, para defensa del acceso, identidad e inclusión de los derechos culturales.	<b>D3:</b> Reducidos medios de comunicación y promoción para visibilizar la gestión institucional.
	<b>F4:</b> Situación geográfica de la Fundación ubicada en el centro histórico de Quito declarado por la UNESCO patrimonio cultural de la Humanidad.	<b>D4:</b> Portafolio de servicios desactualizado en base a la capacidad instalada de la Fundación.
	<b>F5:</b> Poder de negociación con los clientes para programar eventos que se adapten a su tiempo disponible	<b>D5:</b> Disminución de la imagen corporativa de la Fundación Teatro Nacional Sucre.

	<p><b>F6:</b> Promocionar y visibilizar los festivales y coproducciones mediante campañas publicitarias y de difusión en redes sociales</p>	<p><b>D6:</b> Inadecuada comunicación interna que afecta al flujo de información y tiempos de ejecución.</p>
	<p><b>F7:</b> Beneficios corporativos a los patrocinadores y auspiciantes derivados de los servicios institucionales.</p>	<p><b>D7:</b> Obsolescencia, desactualización y deterioro del equipamiento técnico disponible, escaso acceso a nuevas tecnologías, limitaciones frente a propuestas de vanguardia y cobertura técnica sobre nuevas amenazas salubres.</p>
	<p><b>F8:</b> Centro de exposición de arte en casa de la Fundación</p>	<p><b>D8:</b> Personal técnico insuficiente por renunciaciones del capital humano que afecta en la operatividad y ejecución de actividades.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<p><b>O1:</b> Desarrollo cultural y artístico con involucramiento de la comunidad a nivel nacional e internacional.</p>	<p>Desarrollar paquetes culturales de gran formato que contribuyan con beneficios corporativos a los patrocinadores y auspiciantes como: incentivos tributarios, promociones VIP para clientes corporativos, incremento de valor empresarial, incentivo a empleados y</p>	<p>Promocionar y visibilizar los festivales y coproducciones mediante campañas publicitarias de difusión en redes sociales enfocadas en consumidores culturales determinados mediante algoritmos de coincidencias de consumo y sus niveles de frecuencia, así como en medios de</p>
<p><b>O2:</b> Convenios con instituciones de capacitación con técnicas de producción cultural y artística a nivel nacional e internacional.</p>		

<b>O3:</b> Interés de instituciones involucradas en el desarrollo cultural y artístico.	trabajadores, business center con enfoque cultural, difusión y posicionamiento empresarial que genere valor y beneficio social.	comunicación televisivos de la comunidad y publientrevistas culturales en revistas de cultura, contribuyendo con el incremento de la expectativa de los servicios actuales que atraiga patrocinios o auspicios, manteniendo precios de fundación para la ciudadanía.
<b>O4:</b> Alianzas estratégicas con el sector turístico para recuperación y activación económica del sector productivo.	Acercamiento a agencias de viaje para incluir en paquetes turísticos visita al teatro comenzando con una tarifa básica y	Elaborar portafolio de servicios dirigido a grupos empresariales que permita generar recursos de autogestión para una recuperación presupuestaria por fuente de financiamiento.
<b>O5:</b> Incentivos tributarios para captar patrocinios a empresas privadas que aporten al desarrollo cultural	formar un mural con fotografías de eventos realizados en el teatro para que los turistas puedan tomarse fotos. Armar el mural con escenografía del teatro con una tarima como alfombra roja.	
<b>O6:</b> Eventos didácticos para estudiantes de educación general básica y bachillerato	Planificar eventos didácticos online para estudiantes de educación general básica y bachillerato que contribuyan con la formación de nuevos públicos y consumidores de bienes y servicios culturales, mediante una segmentación de mercado adecuada.	Analizar públicos objetivos que interactúan en redes sociales con interés en el arte, música, teatro, danza, que permita diferenciar cual es la tendencia de las masas para proyectar y programar contenidos acorde a los consumidores de los servicios culturales.
<b>O7:</b> Portafolio de servicios dirigido a grupos empresariales.		

		Producir un evento de socialización de incentivos tributarios en conjunto con el Ministerio de Cultura y la Secretaría de Cultura del MDMQ para fortalecer los procesos intermedios con artistas independientes para incrementar el formalismo en los procedimientos de deducibilidad que permitan concluir y palpar su beneficio empresarial
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<b>A1:</b> Financiamiento limitado a la cultura como elemento primordial para el cumplimiento de Objetivos de Desarrollo Sostenible	Aprovechar el conocimiento y experiencia que posee todas las áreas que conforma la FTNS para el desarrollo cultural y artístico involucrando a la comunidad nacional e internacional para elaborar planes de ejecución de eventos hito para incrementar el posicionamiento institucional, creando convenios de capacitación con instituciones superiores técnicas, culturales y artísticas a nivel	Explotar la capacidad de la infraestructura instalada de la FTNS creando nuevos productos que incremente la generación de recursos de autogestión con el objeto de alcanzar una sostenibilidad económica.
<b>A2:</b> Disminución de la imagen pública y posicionamiento institucional de la FTNS.		Realizar publrreportajes, publientrevistas en periódicos, revistas culturales y redes sociales sobre temas culturales que se realicen a artistas nacionales reconocidos
<b>A3:</b> Desconocimiento cultural artístico ecuatoriano o por falta de recursos y difusión de eventos gratuitos		

<p><b>A4:</b> Nuevo confinamiento por pandemia COVID-19 afecta a la ejecución del proyecto por posible suspensión de licencias de funcionamiento o reducción de aforos.</p>	<p>nacional e internacional.</p> <p>Utilizar la infraestructura que posee la FTNS para la realización de las distintas actividades culturales artísticas en</p>	<p>como parte de contribución a la cultura del espectáculo, consiguiendo financiamiento mediante auspicios con empresas que fomenten la cultura en el país.</p>
<p><b>A5:</b> Vulnerabilidad socio política de la institución y del gobierno seccional que afecta en el cambio de mando directivo de la FTNS</p>	<p>relación a su diversificación de productos, servicios y actividades.</p> <p>Sociabilizar mediante medios de</p>	<p>Aprovechar el talento humano especializado para incrementar el valor corporativo del proyecto de inversión mediante la distribución del conocimiento</p>
<p><b>A6:</b> Inseguridad y porcentaje alto de delincuencia en el sector de la plaza del teatro, afecta a la concurrencia del público a los eventos.</p>	<p>comunicación la información cultural y artística, para promover el desarrollo pequeños artistas y gestores culturales, al igual que los eventos programados de</p>	<p>especializado dentro del sector de las artes del espectáculo a pequeños artistas y gestores culturales que lanzan sus contenidos fomentando una industria</p>
<p><b>A7:</b> Falta de atención a grupos prioritarios con enfermedades de alta complejidad debido a la pandemia COVID-19</p>	<p>manera virtual que tenga un mayor acceso a las personas que no pueden acudir a los espacios de la FTNS.</p>	<p>cultural y creativa dentro del territorio.</p>
<p><b>A8:</b> Inseguridad en el transporte público y escasos de parqueaderos seguros en el centro histórico afecta la movilidad de los consumidores culturales.</p>		

**Nota:** Elaboración propia del autor.

## 6. CONCLUSIONES

Mediante el análisis de los factores internos y externos se pudo determinar que la Fundación se rige directamente por el Directorio que está conformado por autoridades municipales que influyen en la toma de decisiones y que su cambio por período de gestión o por inestabilidad socio-política afectando a la gestión institucional, al igual que la suscripción de convenios anuales imposibilitando una planificación y ejecución plurianual, limitando la ejecución de sus proyectos y programación que permitan una sostenibilidad de una industria creativa y del paquete cultural que consolide una economía naranja en el país.

El problema se centra en la falta de importancia que la sociedad le da a la cultura y cómo influye en el diario vivir. Si mejoramos nuestra cultura mejoramos nuestra calidad de vida; para dar importancia a la cultura debemos mostrar contenidos creativos de impacto social que influyan en el mejoramiento de nuestra calidad de vida, redoblando los esfuerzos para proteger y salvaguardar los derechos culturales y el patrimonio cultural tangible e intangible, de forma que se generen y promueva el consumo de bienes y servicios derivados de nuestro paquete cultural que contribuyan con la generación plazas de trabajo y una dinamización del circulante dentro del territorio, incrementando el bienestar de la ciudadanía, mejorando el acceso y las tasas de participación a la cultura, se incrementaría el potencial de la participación cultural para reforzar los sentimientos de comprensión mutua, la solidaridad y la cooperación.

La sostenibilidad del sector cultural es vulnerada por la creencia social del aporte económico que impacta en una nación, motivo por el cual se hace fundamental el networking que

ayude a fortalecer a la cultura y el arte como herramienta principal en las empresas para la implementación de los ODS.

El arte no tiene reconocimiento por su informalismo y falta de organización económica, objetivo que tiene que ser erradicado dentro de un sector cultural y del pensamiento general de sociedad, que no genera un impacto positivo en el ser humano, que tiene derecho a ser del arte y la cultura su forma de vida y se garantice el bienestar y progreso de este.

Personas que viven del arte hoy en día son denigrados y desplazados por su forma de vida, por falta de oportunidades y de apoyo a su trabajo digno que fortalezca su virtud para crear e incentivar a los niños y jóvenes que cumplan sus sueños, que pueden incrementar el buen vivir y bienestar de la sociedad.

Niños y jóvenes que hoy día siguen una visión social marcada durante siglos de constructivismo industrial que ha generado un impacto global severo casi irreversible, ¡casi!, pero todavía rescatable si podemos cambiar esa forma de ver a la cultura como un valor que "no aporta" en la economía, sino que aporta en la sensibilización de la sociedad ante un mundo a punto de colapsar.

Al generar una participación joven dentro del arte y la cultura, se puede generar que el espectador refleje su propio discurso y valoración de una propuesta artística que impacte en la sensibilización del ser humano sobre una realidad social, de forma que se incremente la participación de nuevos públicos y la sensibilización social sobre el trabajo artístico.

La reducción presupuestaria durante los años de pandemia ha producido que la programación de la Fundación sea limitada y se creen cuellos de botella en procesos productivos y administrativos que desemboca en una disminución de la productividad por la toma de medidas resilientes para mantener las plazas de trabajo culturales, motivo por el cual, mediante las entrevistas a los directores departamentales se ha despertado el interés por la innovación y cambio de cultura organizacional, aportando con estrategias de gestión para la diversificación de productos y servicios que deben ser incluidos en el paquete cultural, que permita incrementar la recaudación de recursos de autogestión.

El estudio demuestra un comportamiento bajo sobre el conocimiento de los incentivos tributarios y el aporte e inversión que se puede realizar en la economía naranja considerando que en nuestro país es bajo el consumo de bienes y servicios culturales por la idiosincrasia de la población sobre la rentabilidad que puede generar.

La capacidad instalada de la Fundación no ha sido explotada en un 100% considerando que tanto la infraestructura física solo se ocupan los escenarios de los teatros dejando de lado las otras locaciones como importantes espacios para la producción y promoción de contenidos artísticos permitiendo una diversificación de productos, servicios y actividades.

Los costos generados para la realización de festivales y eventos se centran en la experiencia y experticia de las direcciones departamentales, dejando de lado el análisis técnico del costo para la determinación exacta del valor incurrido en la creación, producción, circulación

o exhibición y en consumo o distribución, lo que genera una inadecuada distribución del costo real tanto de los costos directos como indirectos inmersos en cada servicio, evento, actividad que realiza la Fundación.

La Fundación como parte de actividades económicas contribuye al PIB Nacional mediante la producción de servicios culturales que ocasiona un consumo de bienes culturales y generan empleo y consumo en los hogares del país generando circulante en el territorio y generación de tributos para su reinversión.

El análisis realizado del impacto del paquete cultural sirve para determinar la necesidad de recuperar el porcentaje de participación presupuestaria de recursos de autogestión y permita incrementarlo paulatinamente mediante estrategias de fidelización, y que el patrocinio sea manejado de forma transparente y genere beneficio a la ciudadanía incrementando la gestión institucional y genere una sostenibilidad de las artes escénico-musicales.

El valor del patrocinio genera un beneficio y crecimiento social que se ve reflejado en el uso del tiempo libre de la niñez y juventud en actividades sanas que aporten al bienestar y equidad en la vida, valorando el trabajo artístico que llega a las personas y reconociendo una labor digna para poder subsistir y desarrollarse como persona y profesional, aportando a la cultura de una ciudad o país que genere circulante mediante el consumo de bienes y servicios culturales de forma que sea un proceso sostenible y contribuya con el crecimiento económico del país.

## 7. RECOMENDACIONES

Gestionar mediante lazos coyunturales con el sector público, alianzas estratégicas con la empresa privada y organismos multilaterales, el planteamiento de la planificación estratégica plurianual, firma de contratos plurianuales, institucional con las necesidades operativas de fondos, planes de innovación, renovación de la tecnología, desarrollo y especialización cultural del talento humano, de forma que se visibilice ante el nivel gobernante la importancia del impacto de la gestión de la Fundación Teatro Nacional Sucre dentro del eje social, sector cultural, como productora diligente en aporte a las artes escénico-musicales.

Elaborar una planificación de la programación de contenidos con relación a temporadas anuales centradas en campañas que puedan ser comercializadas según el público objetivo, asignando presupuestos suficientes para cubrir la difusión y promoción de esta programación, en conjunto con la ciudadanía, empresa privada y turística, embajadas, que permita una cohesión social reflejada en el respeto a los derechos culturales que genere conciencia a la sociedad hacia una interculturalidad sustentable mediante la sensibilización de las artes como medio para el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar social dentro del Distrito Metropolitano de Quito, de forma que contribuya a un proceso sostenible con el entorno, mediante el consumo óptimo de los servicios culturales reflejado en un paquete cultural idóneo para el sector empresarial.

Generar convocatorias de artistas y público con contenidos creativos de impacto social que generen un retorno de la inversión social e impacto en los indicadores sociales y

cumplimiento de la política pública de interculturalidad, generacional, movilidad, de género y discapacidades.

La sociedad mantiene una idea errada del trabajo digno que genera la cultura y las artes escénico musicales, considerando que la Fundación trabaja sobre un modelo de gestión para desarrollar una industria cultural que debe tomar fuerza mediante la difusión adecuada por canales adecuados de distribución de los bienes y servicios culturales de forma que incremente la circulación de los contenidos de los artistas que hoy en día deben encaminarse a incentivar la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible como herramienta para las empresas de cumplir con el incremento de su valor social, empresarial y ecológico para con el planeta.

La empresa privada tiene incertidumbre por incursionar en procesos nuevos que pongan en juego su capital, por lo que se proponen estrategias en conjunto con los organismos rectores de cultura a nivel nacional y seccional para fortalecer los procesos intermedios con artistas independientes para incrementar el formalismo en los procedimientos de deducibilidad que permitan concluir y palpar su beneficio empresarial.

Para incentivar a la empresa privada a realizar inversiones en cultura se debe fortalecer la transparencia del uso de sus recursos de forma que se evidencie el cumplimiento de su misión y de la Fundación en forma conjunta y efectiva, razón por la que se recomienda implementar la herramienta denominada **Matriz Integral de Información** para la FTNS, que permita obtener información integral que arroje indicadores de gestión para medición de resultados y contribuya al consumo de servicios culturales dentro del sector empresarial en la región, para incrementar

los índices nacionales en el eje social del sector cultural, así como generar y mantener alianzas que contribuyan con el cumplimiento de la misión y visión interinstitucional e intersectorial.

Aprovechar la oportunidad del aporte no monetario del empresario privado y los incentivos tributarios que pueden obtener para realizar un impulso en el desarrollo del sector de las artes que sirva para una renovación tecnológica sobre los equipos obsoletos.

Como crowdfunding se puede manifestar el interés de un grupo de empresarios que aportarían para el desarrollo de nuevos talentos e incentivar a los niños, niñas y jóvenes a la formación de niños y adolescentes dentro de las artes escénico-musicales como parte de la ocupación del tiempo libre y desarrollo de destrezas para una salud mental de forma que contribuya con su desarrollo de la industria cultural de forma libre y sostenible. Se debe considerar que se debe manejar una campaña de difusión y visibilizar el trabajo que se realiza con este grupo etario de forma que garantice a los aportantes el trabajo sobre los fondos, realizando medios visuales sobre el desarrollo del proyecto escenario joven y cuáles son los resultados esperados, empezar a difundir mediante plataformas digitales - sección especial - redes sociales, medios de comunicación convencionales para creación del crowdfunding, artes inclusivas con énfasis en personas con discapacidades físicas, identidad de género, causales de la movilidad humana.

Realizar una revisión en la estructura orgánica con el ánimo de revisar la oportunidad de crear un departamento de Dirección de Proyectos que genere un costeo de productos, servicios y actividades de la FTNS acorde al valor actual de mercado y una distribución adecuada de los

espacios para producción de estos, de forma que genere recursos de autogestión de forma sostenible.

Para poder realizar una visibilización adecuada del uso de los recursos, se recomienda diseñar e implementar un sistema de costos ABC que permita diferenciar los costos asumidos para la producción de eventos y que los grupos de interés valoren el trabajo que realiza la Fundación Teatro Nacional Sucre.

La Fundación debe mantener sus productos que tienen un alcance histórico de forma que pueda generar un retorno de la inversión que sirva para financiar nuevos productos que incrementen el desarrollo del mercado artístico en la ciudad e impulse el consumo de las artes en el territorio. (Caso de festivales emblemáticos que tienen una inversión debe generar al menos el mismo valor invertido / Ingresos generados por Evento = Costo Total del evento / Costo total = Costo Fijo + Costo Variable).

Se han planteado estrategias acordes a la problemática actual de la Fundación sobre innovación y renovación de la tecnología que permita una actualización de la infraestructura técnica mediante alianzas con proveedores de equipos culturales en artes escénicas que puedan hacerse beneficiarios de los incentivos tributarios con patrocinios no monetarios.

El éxito del paquete cultural está en ofertarlo y distribuirlo de la manera adecuada, considerando que la empresa privada no tiene una perspectiva clara de los beneficios a corto y mediano plazo, sin embargo, un paquete cultural adecuado con un networking y jointventure

eficaz, se inserta el producto en el mercado de forma aceptable de manera que contribuya con la economía naranja, reflejado en un evento empresarial que convierta a la Fundación Teatro Nacional Sucre en un business center.

Incentivar al personal de la Fundación a contribuir con la creación de áreas verdes dentro y fuera de los espacios administrados por la FTNS manteniendo brigadas de cuidado de estos espacios, con el ánimo de incentivar a la ciudadanía a mantener a nuestro planeta y motivar a una sustentabilidad del espacio compartido.

Sostenibilidad en la sensibilización de la sociedad, es lo que se puede lograr con el arte y la cultura, utilicemos este medio para alcanzar objetivos de desarrollo en las naciones que no afecten a nuestro planeta y quienes vivimos en él.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Santamaría, D. A., & Betnacur Marín, J. C. (2014). Buenas prácticas de sostenibilidad financiera: El caso del desarrollo acelerado de las organizaciones no lucrativas coreanas. *Revista Mundo Asia Pacífico*, 8-23.
- Aghón, G., Albuquerque, F., & Cortés, P. (2001). *Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina: Un Análisis Comparativo*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Benito y Maldonado. (31 de 12 de 2015). *ResearchGate*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/>:  
[https://www.researchgate.net/publication/290430933\\_LA\\_FINANCIACION\\_COLECTIVA\\_Y\\_SU\\_PAPEL\\_EN\\_EL\\_MUNDO\\_DE\\_LA\\_EMPRESA\\_-\\_THE\\_CROWDFUNDING\\_AND\\_ITS\\_ROLE\\_IN\\_THE\\_BUSINESS\\_WORLD](https://www.researchgate.net/publication/290430933_LA_FINANCIACION_COLECTIVA_Y_SU_PAPEL_EN_EL_MUNDO_DE_LA_EMPRESA_-_THE_CROWDFUNDING_AND_ITS_ROLE_IN_THE_BUSINESS_WORLD)
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá D.C.: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Buitrago Restrepo, F., & Duque Márquez, I. (2013). La Economía Naranja. En F. Buitrago Restrepo, & I. Duque Márquez, *La Economía Naranja* (pág. 40). Washington: Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Biblioteca Digital: <http://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/2726>
- Dalmau, C. A. (2014). <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3125/1/000110226.pdf>. Obtenido de <https://repositorio.usfq.edu.ec>.
- Departamento de Trabajo de los Estados Unidos. (2007). *Occupational Safety and Health Administration Pandemic Influenza*. Estados Unidos: Departamento de Trabajo de los Estados Unidos.
- El Comercio. (26 de 08 de 2019). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/>:  
<https://www.elcomercio.com/datos/sondeo-teatro-quito-arte-obras.html#:~:text=Los%20adultos%20y%20profesionales%2C%20entre,dos%20veces%20en%20el%20a%C3%B1o>.
- Farrera, C. (2010). *Observaciones de las Fundaciones*. México: Boletín Comisión Calificadora.

Fundación Teatro Nacional Sucre. (12 de 02 de 2010). *Fundación Teatro Nacional Sucre.*

Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:

<https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/tns4.jpg>

Fundación Teatro Nacional Sucre. (12 de 02 de 2010). *Fundación Teatro Nacional Sucre.*

Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:

<https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/tns3.jpg>

Fundación Teatro Nacional Sucre. (12 de 02 de 2010). *Fundación Teatro Nacional Sucre.*

Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:

[https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/quienesomos\\_espacios\\_tns\\_02.jpg](https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/quienesomos_espacios_tns_02.jpg)

Fundación Teatro Nacional Sucre. (12 de 02 de 2010). *Fundación Teatro Nacional Sucre.*

Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:

<https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/mmc5.jpg>

Fundación Teatro Nacional Sucre. (12 de 02 de 2010). *Fundación Teatro Nacional Sucre.*

Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:

<https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/mmc9.jpg>

Fundación Teatro Nacional Sucre. (12 de 02 de 2010). *Fundación Teatro Nacional Sucre.*

Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:

<https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/mmc8.jpg>

Fundación Teatro Nacional Sucre. (12 de 02 de 2010). *Fundación Teatro Nacional Sucre.*

Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:

<https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/mmc23.jpg>

Fundación Teatro Nacional Sucre. (12 de 02 de 2010). *Fundación Teatro Nacional Sucre.*

Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:

<https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/mmc20.jpg>

Fundación Teatro Nacional Sucre. (12 de 02 de 2010). *Fundación Teatro Nacional Sucre.*

Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:

<https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/mmc24.jpg>

Fundación Teatro Nacional Sucre. (22 de 02 de 2011). *Fundación Teatro Nacional Sucre.*

Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:

<https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/tns7.jpg>

Fundación Teatro Nacional Sucre. (22 de 02 de 2011). *Fundación Teatro Nacional Sucre.*

Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:

<https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/tns8.jpg>

Fundación Teatro Nacional Sucre. (22 de 02 de 2011). *Fundación Teatro Nacional Sucre.*

Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:

<https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/tns10.jpg>

Fundación Teatro Nacional Sucre. (14 de 09 de 2016). *Fundación Teatro Nacional Sucre.*

Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:

[https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/tm\\_16.jpg](https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/tm_16.jpg)

Fundación Teatro Nacional Sucre. (14 de 09 de 2016). *Fundación Teatro Nacional Sucre.*

Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:

[https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/tm\\_11.jpg](https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/tm_11.jpg)

Fundación Teatro Nacional Sucre. (14 de 09 de 2016). *Fundación Teatro Nacional Sucre.*

Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:

[https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/tm\\_13.jpg](https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/tm_13.jpg)

Fundación Teatro Nacional Sucre. (14 de 09 de 2016). *Fundación Teatro Nacional Sucre.*

Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:

[https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/tm\\_07.jpg](https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/tm_07.jpg)

Fundación Teatro Nacional Sucre. (14 de 09 de 2016). *Fundación Teatro Nacional Sucre.*

Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:

[https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/tm\\_04.jpg](https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/tm_04.jpg)

Fundación Teatro Nacional Sucre. (14 de 09 de 2016). *Fundación Teatro Nacional Sucre.*

Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:

[https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/gguana\\_20120113\\_espacios\\_escenario-02\\_tv\\_.jpg](https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/gguana_20120113_espacios_escenario-02_tv_.jpg)

Fundación Teatro Nacional Sucre. (14 de 09 de 2016). *Fundación Teatro Nacional Sucre.*

Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:

[https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/gguana\\_20120113\\_espacios\\_sala-cabina-de-sonido\\_tv\\_.jpg](https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/gguana_20120113_espacios_sala-cabina-de-sonido_tv_.jpg)

Fundación Teatro Nacional Sucre. (14 de 09 de 2016). *Fundación Teatro Nacional Sucre.*

Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:

- [https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/gguana\\_20120113\\_espacios\\_hall-de-entrada\\_tv.jpg](https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/gguana_20120113_espacios_hall-de-entrada_tv.jpg)
- Fundación Teatro Nacional Sucre. (14 de 09 de 2016). *Fundación Teatro Nacional Sucre*.  
Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:  
[https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/20170211\\_espacios\\_pared-lateral-iluminada\\_tv\\_gguana.-02.jpg](https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/20170211_espacios_pared-lateral-iluminada_tv_gguana.-02.jpg)
- Fundación Teatro Nacional Sucre. (14 de 09 de 2016). *Fundación Teatro Nacional Sucre*.  
Obtenido de <https://www.teatrosucre.com>:  
[https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/tv\\_02.jpg](https://www.teatrosucre.com/sites/default/files/tv_02.jpg)
- García, L. (2000). *Historia y Epistemología de las Ciencias*. Salamanca: Santander.
- Grupo El Comercio. (26 de 08 de 2019). *El Comercio*. Obtenido de  
<https://www.elcomercio.com/>: <https://www.elcomercio.com/datos/sondeo-teatro-quito-arte-obras/>
- Grupo El Comercio. (01 de 11 de 2021). *El Comercio*. Obtenido de  
<https://www.elcomercio.com>: <https://www.elcomercio.com/tendencias/sociedad/elon-musk-donacion-hambruna-mundial-condiciones.html>
- Guanoluisa Chuqui, S. (2015).  
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/24774/1/T3890ig.pdf>. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec>.
- L. Wheelen, T. y. (2013). *Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Leal Jiménez, A., & Quero Gervilla, M. J. (09 de 07 de 2015). *Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural*. Obtenido de Repositorio del Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural:  
<http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/238?show=full>
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (2019). *Ministerio de Cultura y Patrimonio*. Obtenido de  
<https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/>:  
<https://siic.culturaypatrimonio.gob.ec/index.php/contribucion-del-pib-a-la-cultura/>
- Morales Castro , A., Morales Castro, J. A., & Alcocer Martínez, F. R. (2014). *Universidad Politécnica Salesiana. Base de datos bibliotecas Virtuales*. Obtenido de

- [https://www.ups.edu.ec/bibliotecas-virtuales:](https://www.ups.edu.ec/bibliotecas-virtuales)  
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/39395?page=106>
- Sánchez, N. (2012). *Universidad Politécnica de Catalunya. Biblioteca digital de la UPC*.  
 Obtenido de [https://bibliotecnica.upc.edu/:](https://bibliotecnica.upc.edu/)  
[https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM\\_NSanchez\\_La%20sost  
 enibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sost%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf)
- Servicio de Rentas Internas. (19 de 01 de 2021). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de  
[https://www.sri.gob.ec:](https://www.sri.gob.ec) <https://www.sri.gob.ec/grandes-contribuyentes>
- Sordo, A. (09 de 11 de 2021). *Hubspot*. Obtenido de [https://www.hubspot.com:](https://www.hubspot.com)  
<https://blog.hubspot.es/marketing/preguntas-producto-nuevo>
- Sosa Palacios, D. F. (2017).  
[http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14915/Tesis%20Daniela%20Fern  
 anda%20Sosa%20Palacios.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14915/Tesis%20Daniela%20Fernanda%20Sosa%20Palacios.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Obtenido de  
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14915>.
- Theatrum Restaurante & Bar. (28 de 06 de 2017). *Theatrum Restaurante & Bar*. Obtenido de  
[http://www2.theatrum.com.ec:](http://www2.theatrum.com.ec) [http://www2.theatrum.com.ec/wp-  
 content/uploads/2016/11/salon2.jpg](http://www2.theatrum.com.ec/wp-content/uploads/2016/11/salon2.jpg)
- Theatrum Resturante & Bar. (14 de 06 de 2017). *Theatrum Resturante & Bar*. Obtenido de  
[http://www2.theatrum.com.ec:](http://www2.theatrum.com.ec) [http://www2.theatrum.com.ec/wp-  
 content/uploads/2016/11/fachada\\_theatrum.jpg](http://www2.theatrum.com.ec/wp-content/uploads/2016/11/fachada_theatrum.jpg)
- Tieperman Recalde, J., & Porporato, M. (10 de 06 de 2021). *Revistas de la Universidad del Bosque. Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. Obtenido de  
[https://revistas.infotegra.com:](https://revistas.infotegra.com) <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i32.3448>
- Tripadvisor. (15 de 03 de 2022). *Tripadvisor*. Obtenido de [https://media-cdn.tripadvisor.com:](https://media-cdn.tripadvisor.com)  
<https://media-cdn.tripadvisor.com/media/photo-s/06/e0/02/e5/cafedelteatro.jpg>
- Tripadvisor. (15 de 03 de 2022). *Tripadvisor*. Obtenido de [https://media-cdn.tripadvisor.com:](https://media-cdn.tripadvisor.com)  
<https://media-cdn.tripadvisor.com/media/photo-s/05/bc/b3/cb/primer-piso.jpg>
- Villarreal, P. (2019). *Pandemias y Derechos. Una perspectiva de gobernanza global*. México: UNAM.

## **ANEXOS.**

### **Estructura de Cuestionario dirigido a grandes contribuyentes según catastro del SRI que aportan a la cultura ecuatoriana.**

**Descripción del formulario:** La Fundación Teatro Nacional Sucre (FTNS) es una productora de eventos artísticos dentro de las artes escénico-musicales con formatos de gran nivel y con alta calidad de producción, confianza y credibilidad, con cobertura a nivel nacional e internacional.

**Objetivo del formulario:** Estudiar el interés empresarial sobre el apoyo para el desarrollo de la industria cultural y creativa en la ciudad que sirva para la generación de beneficios sobre patrocinios enfocados en un paquete cultural, motivo por el cual se han planteado las siguientes interrogantes dirigidas a despertar su interés por invertir en las artes, esperamos contar con su gran sentido de colaboración para el desarrollo de nuestra investigación.

**1.** ¿Desearía conocer sobre la industria cultural en el Ecuador, cómo aporta dentro de la economía naranja y cómo puede invertir en esta industria?

Si

No

**2.** ¿Ha consumido servicios artísticos y culturales durante el último año?

Si

No

**3.** ¿Conoce sobre los servicios que presta la Fundación Teatro Nacional Sucre?

Si

No

Citar los servicios

**4.** ¿Conoce sobre los paquetes culturales empresariales que ofrece la Fundación Teatro Nacional Sucre?

Si

No

**5.** ¿Le gustaría ser sponsor de un evento artístico a cambio de beneficios corporativos, tributarios, sociales que incrementen su posicionamiento empresarial?

Si

No

6. ¿Qué beneficios esperaría recibir a cambio de patrocinar un evento artístico?

### **Corporativos**

- Difusión y publicidad para fortalecer su identidad de marca
- Business Center con una realidad aumentada, ofreciendo una experiencia diferente con servicios VIP (experiencia en backstage con artistas, cenas, alfombra roja, muro fotográfico de sponsors, etc.)
- Compartir contenidos en redes sociales, plataforma web y eventos presenciales y virtuales de la FTNS.
- Uso de instalaciones de la Fundación Teatro Nacional Sucre para eventos empresariales.
- Acompañamiento y colaboración en producción de eventos empresariales para su público objetivo de clientes.
- Participación de elencos de la Fundación en eventos empresariales. (Banda Sinfónica Metropolitana, Orquesta de Instrumentos Andinos, Grupo Yavirac, Ensemble de Guitarras de Quito, Coro Mixto Ciudad de Quito, Escuela Lírica, Coro Juvenil, Coro Infantil)
- Entradas VIP para eventos de gran formato (hitos)
- Beneficios de acceso a eventos para su capital humano

### **Tributarios**

- Deducción adicional de impuestos

## **Sociales**

- Posicionamiento empresarial a nivel nacional e internacional.
- Reconocimiento por apoyo a artistas en situaciones de emergencia.
- Reconocimiento por incremento del alcance de la cultura en la sociedad.
- Incrementar el bienestar y valor social de empresa apoyando a las políticas sociales de: interculturalidad, generacionales, inclusivas, identidades diversas, etarias.

## **Otros: (Especifique)**

7. En relación con los beneficios antes indicados. ¿Qué valor estaría dispuesto a patrocinar a la FTNS?

- \$1.000 – \$5.000
- \$5.000 – \$10.000
- \$10.000 – \$20.000
- \$20.000 – \$40.000
- \$40.000 – \$60.000
- \$60.000 – \$100.000
- Más de \$100.000
- Patrocinio en bienes muebles

8. ¿Qué nivel de rendición de cuentas desearía obtener de su sponsor?

- Resumen Ejecutivo

- Informe de seguimiento de operaciones
- Medición de resultados integrales
- Documentación detallada

**9.** ¿Le gustaría ser parte de nuestra Crowdfunding que sirva para apoyar a artistas en situaciones de emergencia mediante eventos mediáticos de caridad?

Si (solicite información)

No

**10.** ¿Aportaría en la formación de niños y adolescentes dentro de las artes escénico-musicales como parte de la ocupación del tiempo libre y desarrollo de destrezas para una salud mental?

Si

No

**11.** Si la pregunta anterior contestó sí. ¿Cómo aportaría?

- Productos empresariales
- Instrumentos musicales
- Capacitación
- Formación artística
- Actividades recreativas

- Becas educativas
- Incentivos económicos
- Otros:

**12.** ¿Considera que su empresa aporta al desarrollo de las artes escénico musicales del país?

Si

No

**13.** Si la respuesta anterior eligió "SI" favor indicar qué tipo de aporte ha realizado:

**14.** ¿Podría mencionar una sugerencia respecto de los beneficios que puede prestar la Fundación Teatro Nacional Sucre?

**Link para verificación de cuestionario en Google Forms:**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeOjFGAc7YsPco2A1LA3Pn64dZnlV85pN5GvHIadY-GD42ylw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeOjFGAc7YsPco2A1LA3Pn64dZnlV85pN5GvHIadY-GD42ylw/viewform?usp=sf_link)

**Estructura de Entrevista dirigida a Directores de la Fundación Teatro Nacional Sucre.**

**Pregunta Nro. 1:** ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la FTNS?

**Pregunta Nro. 2:** ¿Ha realizado un diagnóstico situacional de su dependencia en el último año en relación con la situación actual de la FTNS?

**Pregunta Nro. 3:** ¿Cuál es el personal que cuenta su unidad administrativa?

**Pregunta Nro. 4:** ¿Conoce cuáles son los costos de operación de su unidad administrativa, considerando el talento humano, materiales necesarios, riesgos y contingencias de operación?

**Pregunta Nro. 5:** ¿Se han realizado pruebas y controles de los tiempos de ejecución de procesos de producción y administrativos, así como evaluaciones de cumplimiento?

**Pregunta Nro. 6:** ¿Se ha determinado el si el tiempo de ejecución de procesos es el necesario para la determinación de los servicios ofrecidos por la FTNS?

**Pregunta Nro. 7:** ¿Se han realizado planes departamentales para desarrollo e innovación?

**Pregunta Nro. 8:** ¿Cuál es el valor agregado de su dependencia para la consecución de los servicios ofrecidos?, ¿En qué porcentaje lo definiría?

**Pregunta Nro. 9:** Considera usted que los servicios prestados actualmente por la FTNS son suficientes para determinar una sostenibilidad económica y financiera? ¿Cuál sería su contribución para generar una sostenibilidad financiera?

**Pregunta Nro. 10:** ¿Cómo contribuirían los productos y servicios de su dependencia para la creación de un paquete cultural dirigido a empresarios privados?

**Pregunta Nro. 11:** ¿Qué estrategias departamentales sugeriría para diseñar el paquete cultural?

**Pregunta Nro. 12:** ¿Cuáles serían sus criterios de éxito para sostener el paquete cultural de servicios ofrecidos por la FTNS?