



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA ELEPHANTCOLOR  
PRODUCTORA DE EVENTOS SOCIALES Y EMPRESARIALES**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER  
EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**GONZALO FELIPE OLIVARES MIRANDA**

**PROFESOR GUÍA:  
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA  
DANIEL PHILLIPS CIFUENTES**

**SANTIAGO DE CHILE  
2023**

## **RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL**

**GRADO DE:** Magister en Gestión y Dirección de Empresas

**POR:** Gonzalo Felipe Olivares Miranda

**FECHA:** 2023

**PROFESOR GUÍA:** Rodrigo Briceño H.

### **PLAN ESTRATÉGICO PARA ELEPHANTCOLOR PRODUCTORA DE EVENTOS SOCIALES Y EMPRESARIALES**

La finalidad de la presente investigación es diseñar un plan estratégico que permita a la productora *Elephantcolor* mejorar el 20% del EBITDA actual a partir de un plazo de tres años. De acuerdo con las proyecciones realizadas en esta investigación, se estima que el tamaño del mercado (segmentos de interés), será de 230.714 UF para el año 2023. En este sentido, la productora objeto de estudio se focalizará especialmente en las contrataciones del segmento empresas, procurando alcanzar el 2,56% de participación en este segmento de mercado, el cual lo comprenden 2.340 empresas, ubicadas en su mayoría en la Región Metropolitana. Además, gestionará aumentar las contrataciones de servicios secundarios para el segmento de empresas.

Las propuestas de valor se han construido con base al diagnóstico FODA, instrumento que exhibe las oportunidades de negocio que posee el segmento empresas, razón por la que el plan se focalizará en esta dirección. El Latin show ha sido especialmente diseñado para este segmento; Casa de papel y Cocobongo se ha potenciado en nuevo formato con participación activa del público. El modelo de negocios CANVAS servirá de guía en cuanto al logro de los objetivos planteados; el nuevo modelo de relacionamiento de este segmento define una relación B to B con las productoras que gestionan entretención para las megaempresas, así como, de forma directa con las grandes empresas; el plan de marketing diseñado a través de sus diferentes estrategias y canales permitirá comunicar la propuesta de valor al segmento empresas. Elephantcolor pone a disponibilidad contrataciones formales, variedad de servicios en un solo proveedor, los atributos calidad/precio, experiencia y profesionalismo como algunas de las distinciones que se buscará posicionar a través de la estrategia de las comunicaciones integradas de marketing (IMC). Además, para concretar los objetivos planteados, se propone una nueva estructura organizacional que permita a Elephantcolor dar respuesta a los desafíos que implica el segmento empresas; y para lograrlo acude al diseño de un plan de gestión del cambio, todo ello en función de posicionarse en el segmento seleccionado.

El Van y TIR para el primer año de la propuesta dan positivo, análisis que sustenta la factibilidad del proyecto. En cuanto al EBITDA, para el año 3, objetivo de la investigación se ubica en \$256.238.349, lo cual representa el 20,62% del EBITDA actual (año 0). El resultado obtenido indica que la empresa posee la rentabilidad suficiente para cubrir los gastos, costos, aplicando el plan estratégico propuesto, utilizando sus propios recursos, sin incurrir en un préstamo bancario.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi hijo y mi familia, quienes con su apoyo y paciencia me permitieron poder tomar el desafío de estudiar nuevamente. En este camino difícil que muchas veces implicó no estar al 100% como me hubiese gustado, su empatía y amor me dieron fuerzas para seguir avanzando, buscando lograr este objetivo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primero que todo a Daniel Phillips por abrirme las puertas de su empresa y permitir conocerla más a fondo. También agradezco a mis profesores guías Rodrigo y Claudia por los consejos y el conocimiento compartido, pues con su ayuda he podido avanzar en este trabajo. Por último a mis compañeros y grupo de trabajo de MBA con quienes hicimos una excelente amistad y compartimos muy buenos momentos durante el desarrollo de todo el magíster.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
TABLA DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE TABLAS.....	vii
ÍNDICE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE FIGURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS.....	2
1.ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....	3
1.1 Análisis Interno.....	3
1.1.1 Estructura Organizacional.....	4
1.1.2 Cultura de la Productora Elephantcolor.....	6
1.1.3 Principales Resistencias: Base para Plan de Gestión del Cambio....	6
1.1.4 Propuesta de Valor a Clientes.....	7
1.1.5 Proveedores Críticos.....	8
1.1.6 Gestión de Ingresos.....	9
1.1.7 Costos operativos.....	12
1.1.8 Estado de Resultado y Flujo de Caja.....	14
1.1.9 Análisis de los Clientes Actuales.....	15
1.2 Análisis del Mercado Potencial de Servicios de Producción de Eventos.....	16
1.2.1 Nivel de Oportunidades en el Tamaño del Mercado.....	16
1.2.2 Nivel de Crecimiento del Mercado.....	18
1.2.3 Amenazas Relevantes del Mercado .....	19
1.2.4 Investigación de Tendencias Internacionales.....	20
1.3 Análisis de Clientes.....	20
1.3.1 Segmentación del Mercado.....	21

1.3.2 Entrevista en Profundidad.....	23
1.3.3 Encuesta.....	24
1.3.4 Análisis de los Evaluados y Preferencias.....	24
1.3.5 Caracterización del Perfil Segmento de Interés.....	31
1.4 Análisis de la Competencia.....	32
1.4.1 Levantamiento de Información de Servicios Similares.....	32
1.4.2 Competidores Directos.....	33
1.4.3 Cobertura en Región Metropolitana.....	33
1.4.4 Fortalezas y Debilidades de la Competencia.....	34
1.4.5 Análisis Financiero de Competidores.....	35
2. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO.....	37
2.1 FODA por Segmento de Clientes.....	37
3. ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	41
3.1. Definición de Mercado y Clientes Objetivo.....	41
3.2 Modelo de Negocio CANVAS.....	42
3.3 Propuesta de Valor para segmento empresas.....	44
3.4 Diseño de Nueva Organización y Estructura.....	45
3.5 Diseño Operativo de proveedores, logísticos y servicios.....	46
3.6 Definición de Políticas de Precios y Fidelización.....	49
3.7 Diseño de la Estrategia de Comunicación y Posicionamiento.....	50
3.8 Diseño de Medios Digitales Específicos.....	52
3.9 Plan de la Gestión del Cambio.....	55
3.10 Principales Implicancias Internas.....	58
4. EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	60
4.1 Cálculo Tasa de Descuento.....	60
4.2 Evaluación de Nuevos Ingresos.....	65
4.3 Análisis Flujos de Caja.....	67
4.4 Estado de Resultados.....	71
4.5 Análisis aplicando el EBITDA.....	73

4.6 Cálculo del Valor Residual.....	74
4.7 Análisis de Sensibilidad.....	76
5. CONCLUSIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXO A: Tablas Complementarias.....	84
ANEXO B: Organigrama Nueva Estructura Elephantcolor.....	91
ANEXO C: Diagrama de Flujo Entrega de Servicios.....	92
ANEXO D: Diagrama de Flujo Proveedores.....	93
ANEXO E: Diagrama de Flujo Logística.....	94
ANEXO F: Entrevista a Clientes.....	95
ANEXO G: Encuesta a Clientes.....	98
ANEXO H: Funciones del Personal.....	102

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	
Personal Fijo de Elephantcolor.....	84
<b>Tabla 2</b>	
Mano de Obra Directa por Evento.....	84
<b>Tabla 3</b>	
Proveedores por Evento de Elephantcolor.....	84
<b>Tabla 4</b>	
Gastos Operativos Fijos de Elephantcolor.....	84
<b>Tabla 5</b>	
Margen Bruto de utilidad de los Servicios de Elephantcolor.....	10
<b>Tabla 6</b>	
Estado de Resultados Año 2023.....	15
<b>Tabla 7</b>	
Matrimonios Registrados por Regiones de Interés.....	85
<b>Tabla 8</b>	
Estimación de Matrimonios por Grupos Socioeconómicos por Regiones de Interés.....	85
<b>Tabla 9</b>	
Estimación de Matrimonios por Grupo socioeconómico RM.....	85
<b>Tabla 10</b>	
Estimación de Matrimonios por Grupo socioeconómico Antofagasta.....	86
<b>Tabla 11</b>	
Estimación de Matrimonios por Grupo socioeconómico Concepción.....	86
<b>Tabla 12</b>	
Estimación de Matrimonios por Grupos socioeconómicos por Regiones contempladas.....	86
<b>Tabla 13</b>	
Grandes Empresas por Regiones de Interés.....	87
<b>Tabla 14</b>	
Índice de Ventas de Servicio.....	87
<b>Tabla 15</b>	
Estadísticas Mensuales de Inflación .....	87

<b>Tabla 16</b>	
Tipos de Servicios ofrecidos por Rey Momo.....	88
<b>Tabla 17</b>	
Tipos de Servicios ofrecidos por Stellar Eventos.....	89
<b>Tabla 18</b>	
Tipos de Servicios ofrecidos por RBS Producciones.....	90
<b>Tabla 19</b>	
Porcentaje de Participación de Empresas de Entretenimiento.....	36
<b>Tabla 20</b>	
Matriz FODA por Segmento Empresas.....	37
<b>Tabla 21</b>	
Matriz FODA por Segmento Matrimonios.....	39
<b>Tabla 22</b>	
Modelo de Negocios CANVAS.....	43
<b>Tabla 23</b>	
Inversión Anual en Capital Humano.....	45
<b>Tabla 24</b>	
Inversión Anual Recursos Operativos.....	48
<b>Tabla 25</b>	
Inversión Vs Ingresos Plan de Marketing.....	55
<b>Tabla 26</b>	
Inversión Anual Plan de Marketing.....	55
<b>Tabla 27</b>	
Carta Gantt; Aplicación del plan.....	58
<b>Tabla 28</b>	
Inversión Inicial de la propuesta.....	60
<b>Tabla 29</b>	
Mix de Financiamiento para Elephantcolor.....	62
<b>Tabla 30</b>	
Datos para elaboración del WACC.....	63
<b>Tabla 31</b>	
Determinación del VAN y TIR con Financiamiento de Recursos Propios.....	64

<b>Tabla 32</b>	
Ingresos estimados por segmento empresas.....	65
<b>Tabla 33</b>	
Cantidad de Shows estimados por Segmentos de Clientes.....	66
<b>Tabla 34</b>	
Incremento de Servicios Secundarios durante el periodo propuesto.....	66
<b>Tabla 35</b>	
Ingresos Totales por Segmento de Clientes durante el periodo propuesto.....	67
<b>Tabla 36</b>	
Flujo de Caja proyectado .....	68
<b>Tabla 37</b>	
Flujo de Caja proyectado Año 0.....	69
<b>Tabla 38</b>	
Flujo de Caja proyectado Año 1.....	70
<b>Tabla 39</b>	
Estado de Resultado proyectado.....	71
<b>Tabla 40</b>	
Estado de Resultados Año 1.....	72
<b>Tabla 41</b>	
EBITDA del periodo propuesto.....	73
<b>Tabla 42</b>	
Análisis EBITDA de Elphantcolor.....	73
<b>Tabla 43</b>	
Comparación VAN y TIR considerando Valor Residual.....	75
<b>Tabla 44</b>	
VAN y TIR considerando Análisis de Sensibilidad.....	76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	
Porcentaje de Ingresos de Elephancolor.....	11
<b>Gráfico 2</b>	
Porcentaje de Ingresos por Servicios.....	11
<b>Gráfico 3</b>	
Valor de Costos por Eventos.....	13
<b>Gráfico 4</b>	
Porcentaje y Valor de Costos Operativos.....	14
<b>Gráfico 5</b>	
Porcentaje de Empresas que contratan Entretención.....	22
<b>Gráfico 6</b>	
Tamaño del Mercado Estimado por Segmento de Interés.....	23
<b>Gráfico 7</b>	
Rango de Ingresos complementados con la pareja.....	27
<b>Gráfico 8</b>	
Disponibilidad de Inversión para Servicios de Entretención.....	27
<b>Gráfico 9</b>	
Atributos mejor ponderados en Servicios de Entretención.....	28
<b>Gráfico 10</b>	
Opciones de Pago preferidas para Servicios de Entretención.....	28
<b>Gráfico 11</b>	
Medios a través de los que se conoce a Elephantcolor.....	29
<b>Gráfico 12</b>	
Atributos más destacados de Elephantcolor.....	29
<b>Gráfico 13</b>	
Comparación de porcentajes de los atributos mejor valorados en Entretención.....	30
<b>Gráfico 14</b>	
Percepción de los Precios por Servicios de Elephantcolor.....	31

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b><i>Figura 1</i></b>	
Organigrama actual de Elephantcolor.....	7
<b><i>Figura 2</i></b>	
Nuevo Organigrama Elephantcolor.....	91
<b><i>Figura 3</i></b>	
Diagrama de Flujo: Entrega de Servicios de Elephantcolor.....	92
<b><i>Figura 4</i></b>	
Diagrama de Flujo: Diseño Operativo de Proveedores.....	93
<b><i>Figura 5</i></b>	
Diagrama de Flujo: Diseño Operativo Logística.....	94

## INTRODUCCIÓN

Para el año 2007, el Consejo Nacional para la Innovación y la Competitividad (CNIC), publicó una investigación realizada en la que se señalaba que las industrias creativas, era uno de los sectores con mayor portencialidad de crecimiento para el país...<sup>1</sup>

Ciertamente, en un informe presentado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), del año 2022, se señala que: “El Índice de Ventas de Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreativas a precios corrientes creció 23,2% en doce meses.”<sup>2</sup>

En este punto se hace necesario indicar que los últimos meses del año 2022 estuvieron precedidos por la pandemia Covid-19 y, por las limitaciones sanitarias que ello implicaba. Aun así, teniendo problemas de aforos, algunas de las empresas del rubro de la entretención, como la productora objeto de estudio, *Elephantcolor*, lograron sortear, en parte, los obstáculos que se produjeron en este período.

*Elephantcolor* es una productora de eventos que inició hace diez años en la ciudad de Santiago, como iniciativa de una pareja de artistas provenientes del campo de las artes escénicas y audiovisuales. Esta productora se especializa en entretención para matrimonios y empresas; ofrece una gama de servicios integrales para las diversas celebraciones; sin embargo, su principal producto son los espectáculos artísticos, conformado por trece shows y, la posibilidad innovadora de hacer shows a la medida.

La presente investigación tiene como finalidad diseñar un Plan Estratégico que permita darle a esta empresa, sostenibilidad y oportunidades de crecimiento a través de la mejora de 20% del EBITDA actual, a partir de un plazo de 3 años.

En este sentido, el Capítulo I elabora un diagnóstico que comprende análisis de tipo interno y externo de la productora, esto incluye el tamaño del mercado, los clientes actuales y análisis de la competencia. El Capítulo II ofrece una síntesis del diagnóstico que se muestra a través de la matriz FODA para los dos segmentos de clientes. Las estrategias a implementar, el modelo de negocio CANVAS y, el plan de gestión del cambio se encuentran en el capítulo III. El Capítulo IV es la evaluación económica del proyecto que contiene la inversión a realizar, nuevos ingresos, tasa de descuento, flujos de caja, valor residual y análisis de sensibilidad y, por último, el Capítulo V ofrece las conclusiones del estudio.

---

<sup>1</sup> Texto extraído del trabajo de investigación: Mapeo de la Industrias Creativas en Chile. (2014) del CNCA del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Disponible en: [https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2014/01/mapeo\\_industrias\\_creativas.pdf](https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2014/01/mapeo_industrias_creativas.pdf). Consulta:[2023, Marzo19]

<sup>2</sup> Datos extraídos del portal INE. Disponible: < <https://www.ine.gob.cl/prensa/detalle-prensa/2022/10/28/%C3%ADndice-de-ventas-de-actividades-art%C3%ADsticas-de-entretenimiento-y-recreativas-creci%C3%B3-40-0-interanualmente-en-septiembre-de-2022>>[Consulta: 2022, Noviembre 27]

## DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

### Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico para la productora de eventos *Elephantcolor* que permita darle a esta empresa, sostenibilidad y oportunidades de crecimiento a través de la mejora del 20% del del Beneficio antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones (EBITDA) actual, a partir de un plazo de 3 años.

### Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico que comprenda los aspectos operacionales, logísticos, contables, organizacionales y de gestión de clientes de la productora, el marketing utilizado y canales de comunicación que ofrece actualmente la empresa.

Identificar el mercado potencial para los servicios de producción de eventos.

Describir las limitaciones internas que pueden obstaculizar la construcción de una hoja de ruta y su posible implementación en la empresa.

Realizar un análisis de la competencia en el que se puedan identificar sus fortalezas y debilidades, así como aspectos financieros de éstas.

Elaborar un estudio de mercado que permita identificar las preferencias, necesidades, atributos más valorados, expectativas y resistencia de los segmentos de interés al momento de contratar productoras de entretenimiento.

# 1. ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

## 1.1 Análisis Interno

*Elephantcolor* es una productora de eventos que nació con el espíritu de entregar servicios artísticos únicos e innovadores, nunca vistos en matrimonios u otros tipos de eventos; desde una perspectiva de alta calidad en cuanto a vestuarios, prótesis, coreografías, producción, entre otros aspectos y, además, con excelente servicio al cliente.

Esta empresa familiar inició en la ciudad de Santiago hace diez años como iniciativa de una pareja de artistas que provienen del campo de las artes escénicas y de los medios audiovisuales. Lo que comenzó como un modesto emprendimiento ha ido evolucionando hasta convertirse en una productora de reconocida trayectoria en el rubro del entretenimiento puesto que entrega no sólo shows o espectáculos artísticos, sino que también presta servicios de organización de eventos, foto y video, cabinas de fotos, efectos especiales, maquillaje, entre otros servicios.

Actualmente la productora *Elephantcolor* se encuentra ubicada en la comuna de Ñuñoa, Caupolicán 833, Santiago de Chile y, aunque sus performances comenzaron en Santiago, se ha ido extendiendo poco a poco a otras ciudades y regiones del país.

**Fotografía 1. Show Piratas del Caribe**



*Nota:* Elephantcolor, 2023. Fotografía en página web: <https://elephantcolor.cl/>

## Fotografía 2. *Show Cocobongo*



Nota: Elephantcolor, 2023. Fotografía en página web: <https://elephantcolor.cl/>

### 1.1.1 Estructura Organizacional

En referencia al personal que trabaja en la productora, es necesario señalar que ésta sólo cuenta con nueve personas que laboran fijas en la empresa, de las cuales, dos son directivos (dueños), y a su vez son trabajadores de *Elephantcolor*. Asimismo, se encuentran en este grupo cuatro trabajadores que cumplen funciones administrativas, un contador, un community manager y un bodeguero.

En cuanto al personal artístico y técnico de los shows y servicios, éste trabaja únicamente cuando el evento así lo requiere y, su pago se genera por actividad.

En función de comprender lo expuesto anteriormente en detalle referirse al Estado de Resultado (Año 2023), allí se encuentra el ítem denominado: Total Gastos Operativos, así puede desglosarse el personal fijo de la empresa *Elephantcolor*. (Anexo A: Tabla. 1). Personal fijo: Tiene un costo de \$82.320.000 anuales, equivalente a: 12,5% del Ingreso promedio anual.

Posteriormente, se encuentra otro ítem del Estado de Resultados (año 2023), que tiene por nombre: Mano de obra directa, que se refiere a la cantidad de artistas y personal de logística que incluye cada evento. (Anexo A:Tabla 2.)

Mano de Obra Directa: Tiene un costo de: \$230.144.000 anuales, equivalente a: 34,95% del Ingreso promedio anual.

De manera general puede notarse un alto costo en cuanto a pago de personal variable (mano de obra directa). Al respecto, cabe señalar que la mayor parte de los ingresos de la empresa provienen de los shows e intervenciones artísticas, como podrá verse detalladamente en el apartado Gestión de Ingresos 1.1.6. Asimismo, hay un aspecto que es relevante considerar y es que, *Elephantcolor* maneja un elenco de 120 artistas aproximadamente, lo que le ha permitido hacer hasta 15 actividades de manera simultánea en las fechas más solicitadas.

Ahora bien, de acuerdo con la información suministrada, *Elephantcolor* actualmente está organizada de la siguiente manera:

### ***Dirección y Administración General***

Conformada por los dos dueños de la empresa, quienes a su vez desempeñan toda clase de trabajos administrativos como:

- Pagar personal fijo o por honorarios
- Reclutar y entrenar personal
- Realizar compras de materiales e insumos
- Realizar contratos con clientes
- Gestionar servicios básicos y arriendos de local y sala de ensayo
- Contratar publicidad
- Contratar contabilidad externa para temas relacionados con pagos de impuestos

Asimismo, tareas del ámbito artístico como:

- Coordinar eventos y shows
- Realizar preproducción *in situ*
- Diseñar vestuario o prótesis
- Crear nuevos shows

Al respecto, se percibe la necesidad urgente de hacer una reestructuración de la empresa en diferentes departamentos o coordinaciones que, permitan, por un lado, ordenar todos los procesos y operaciones que lleva a cabo la productora de manera tal que, las funciones y tareas estén más equilibradas, entre los distintos integrantes del equipo, lo cual, sin lugar a duda, repercutirá en la eficiencia de los resultados y, en la optimización de los recursos empleados. En este sentido, se propone una nueva estructura organizacional en el capítulo 3 de esta investigación.

### **1.1.2 Cultura de la Productora Elephantcolor**

Desde el inicio el equipo de la productora ha construido valores muy marcados como: Responsabilidad, compromiso, excelencia, satisfacción al cliente y profesionalismo; cualidades que están muy bien valoradas por los clientes. Al respecto, *Elephantcolor* busca potenciarse con la personalidad de sus dueños, complemento muy positivo, que no es muy común encontrar en este tipo de sociedades y, que le otorga un plus a los servicios entregados, puesto que los clientes perciben el gran compromiso que asume la dirección de la empresa en los eventos contratados.

#### **Valores**

- Responsabilidad
- Compromiso
- Innovación
- Calidad
- Profesionalismo
- Excelencia
- Satisfacción al cliente

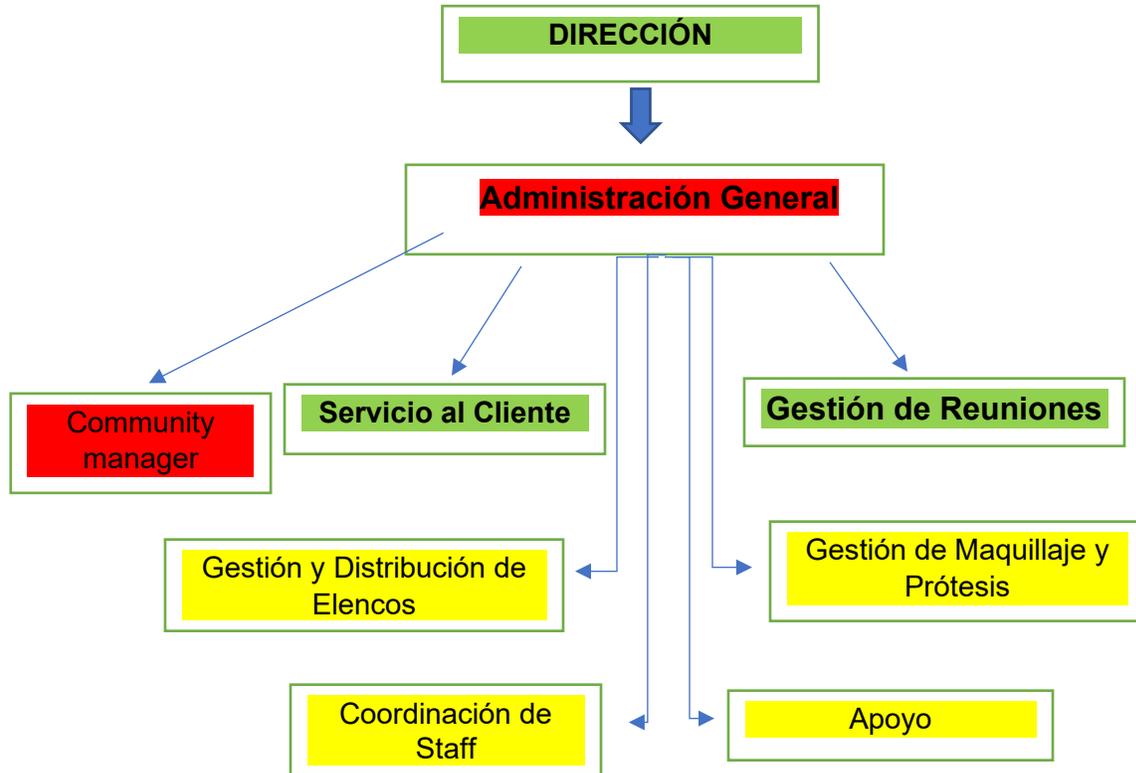
### **1.1.3 Principales Resistencias: Línea Base para Plan de Gestión del Cambio**

La posibilidad de delegar funciones y depositar confianza en un equipo nuevo y cambiante es un factor que se analizó en detalle, debido a que todas las tareas eran asumidas por los dueños de la empresa; sin embargo, ante la necesidad de conformar equipos, delegar trabajos de alta responsabilidad y exigencia, se percibe una resistencia que ha cedido parcialmente, pero, que aún podría persistir por parte de la dirección.

En líneas generales, se podría decir que la dirección de la productora pareciera estar abierta a los cambios, ya que hay varios proyectos y objetivos pendientes por cumplir, que van desde la reorganización administrativa y contable de *Elephant* hasta la expansión a otras regiones del país. Todo ello implica un cambio organizacional que se propone en esta investigación y, para el cual se espera haya la receptividad necesaria por parte de sus directivos.

En el organigrama que se muestra a continuación se muestra por mapeo de colores cuál sería el diagnóstico de los trabajadores con respecto al plan de gestión del cambio.

El color verde indica al líder del plan que en este caso, sería el Director quien además, es uno de los dueños de la empresa. Seguidamente con el color amarillo se muestra a los trabajadores que tienen una actitud indefinida; en este sentido, los promores del cambio tienen la tarea de explicar y comunicar las ventajas que traerá a la empresa y por consecuencia en sus trabajadores con este plan de cambio. Por último, en rojo se identifican los trabajadores que se muestran más reacios al cambio.



**Figura 1.** Organigrama de la Productora *Elephantcolor*. (Elaboración propia, año 2022).

### 1.1.4 Propuesta de Valor a Clientes

#### Segmento matrimonios

De acuerdo con el estudio de mercado realizado en esta investigación, uno de los atributos mejor valorados por los clientes de este segmento es la variedad de servicios en un solo proveedor, es decir, que la productora *Elephantcolor*, es el tipo de empresa de entretención que tiene todo lo que busca este segmento.

Por otra parte, *Elephantcolor*, ofrece a sus clientes una reputación reconocida en el ambiente del entretenimiento que está basada en el profesionalismo y la responsabilidad y, que es el segundo atributo mejor ponderado por este tipo de clientes.

Finalmente, y de acuerdo con la caracterización del segmento (matrimonios), se trata de contar con una marca, la *marca Elephantcolor*, sinónimo de glamour, de una entretención exclusiva, de muy alta factura, como uno de los elementos más distintivos de la celebración más importante en la vida de los contrayentes.

## **Segmento Empresas**

Entre los aspectos de la propuesta de valor que pueden ofrecerse a las empresas, se encuentran: El profesionalismo de *Elephantcolor*, que lo constituyen la responsabilidad y puntualidad, atributos muy bien valorados por estas organizaciones.

Seguidamente, el amplio portafolio de espectáculos que permite seleccionar el performance que mejor se adecúe con el tipo de celebración a realizar por la empresa segmento de interés.

Por último, la relación precio/ calidad que probablemente es la variable más usada y mejor ponderada en este tipo de organizaciones.

### **1.1.5 Proveedores Críticos**

Por otra parte, el Ítem Costo Indirecto de Fabricación, (Estado de Resultados 2023), contiene a los proveedores de *Elephantcolor*; importante es indicar que estos proveedores son variables, puesto que se contratan dependiendo de la cantidad de eventos que se produzcan anualmente. (Anexo A:Tabla 3).

Los proveedores que contrata *Elephantcolor* son:

- Colaciones para elencos artísticos: Estos proveedores son variables dependerán del lugar en el que se realice la actividad.
- Combustible para autos: Transporte de artistas, técnicos y equipos.
- Salas de ensayo: (ensayos elencos artísticos y novios)
- Recargas de confeti, pirotecnia y otros materiales para servicios de fantasía.
- Lavandería vestuario.

Los Proveedores tienen un costo anual de: \$94.192.000 anuales, equivalente a: 14,30% del Ingreso promedio anual. En este grupo de proveedores, hay dos especialmente que se considera, tienen oportunidad de disminuir su costo.

#### **a) Sala de ensayo**

Generalmente, ésta se alquila por dos horas para ensayar el elenco de artistas o de estos con los novios. El gasto anual de este requerimiento es de: \$14.848.000, equivalente al 2,25% del Ingreso promedio anual. La sala de ensayos en un mes bajo puede costar: \$256.000 y, en un mes alto \$2.624.000.

En este sentido, se podría considerar alquilar un espacio fijo para los ensayos, o en su defecto alquilar una casa que pudiera servir de oficina y a la cual se le pudieran habilitar al menos dos salas de ensayo, bodega y recepción. Una posibilidad como ésta implicaría, por una parte, rebajar el costo de este proveedor, y por la otra, disminuir los tiempos de gestión, de logística y, de estrés que conlleva tener diferentes lugares para cada operación de la productora.

b) Recarga confeti, pirotecnia fría, etc. El costo anual de estos materiales es: \$14.848.000, equivalente al 2,25% del Ingreso promedio anual.

Tomando en cuenta que estos productos se han adquirido con proveedores en Santiago, probablemente se pueda disminuir este monto, contratando directamente con algún importador, con el que se logre en primer término, conseguir un mejor precio, y, en segundo lugar, eliminar la relación de extrema dependencia con este proveedor crítico.

Finalmente, se encuentra en el Estado de Resultado (Año 2023), los Gastos Operativos Fijos que no están relacionados con el personal (Anexo A:Tabla 4):

- Alquiler de departamento
- Mantención cuenta corriente
- Compra de materiales.

Así pues, este gasto operativo fijo genera un gasto total de: \$9.856.800 anuales, equivalentes a: 1,49% del Ingreso promedio anual.

### **1.1.6 Gestión de Ingresos**

Dada la naturaleza de la empresa, los shows artísticos son el servicio que contratan obligatoriamente los clientes, ya sean matrimonios o empresas, posteriormente a este servicio en algunos casos se suman otros servicios.

Los precios de cada show oscilan entre \$1.090.000 y \$1.490.000 por presentaciones que duran entre 30 a 40 minutos.

Sacando un promedio entre los precios de 13 tipos de show que tiene en su portafolio *Elephantcolor*, se obtiene el valor de: \$1.319.230 por show.

El show tiene un costo entre personal y logística de: \$699.000 por presentación, equivalente al 52,98% del ingreso por show; así quedaría restante un 47,02 %. Por lo tanto, queda en evidencia la rentabilidad bruta de este servicio. A continuación, se muestran los márgenes de utilidad bruta que deja cada servicio. Para leer el detalle ver Tabla 5.

**Tabla 5. Margen Bruto de utilidad de los Servicios de Elephantcolor.**

<b>Servicio</b>	<b>Precio de venta (\$)</b>	<b>Costo (\$)</b>	<b>Margen Bruto</b>
Grabación Go Pro	180.000	50.000	72,22%
Pirotecnia fría	230.000	100.000	56,52%
Explosión confeti	150.000	72.000	52%
Clases de Vals	95.000	46.000	51,57%
Pistolas CO2	190.000	100.000	47,36%
Show artístico	1.319.230	699.000	47,02%
Maquillaje de novia	150.000	80.000	46,67%
Tótem	240.000	150.000	37,5%
360°	390.000	250.000	35,89%
Foto	890.000	600.000	32,58%
Espejo mágico	295.000	200.000	32,20%
Video	990.000	700.000	29,29%

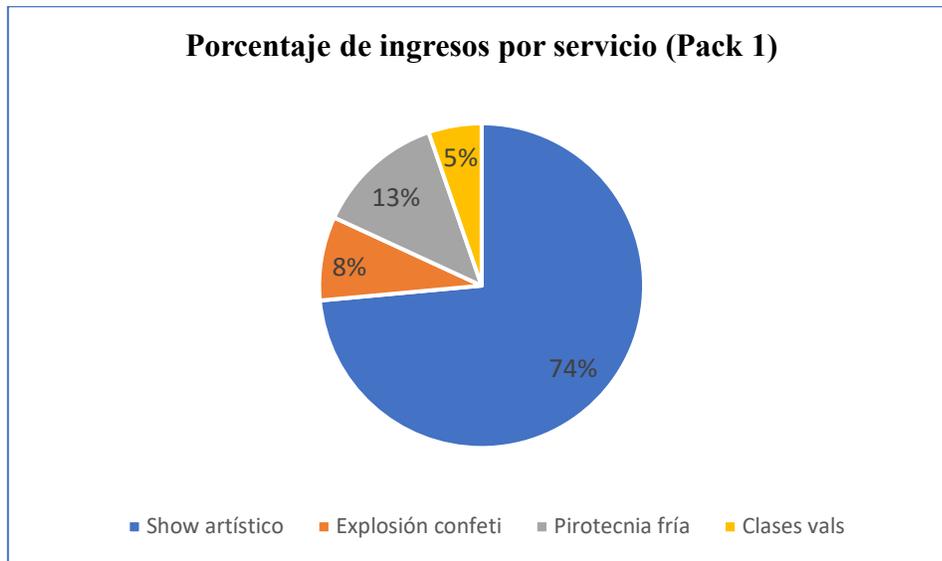
(Elaboración propia, 2022).

En tanto que la productora *Elephantcolor* no tiene registro preciso de los contratos por servicios diferentes a los shows artísticos durante el año 2023, se estimó una media de 12 servicios mensuales, que permite calcular un total de 144 (otros servicios) contratados durante el año 2022 y, que generaron un ingreso anual de: \$46.200.000, equivalente al 7,01% del ingreso promedio anual.

En función de visualizar el porcentaje de ingresos que pueden obtenerse de los servicios y, puesto que las posibilidades de combinar servicios para una sola contratación son numerosas. Se propone seleccionar dos de los paquetes más contratados por el segmento de matrimonios y, cuyos precios se encuentran en el rango que las personas están dispuestas a pagar y, que resultaron del estudio de mercado realizado en este trabajo.

Pack 1: Precio: \$1.795.000

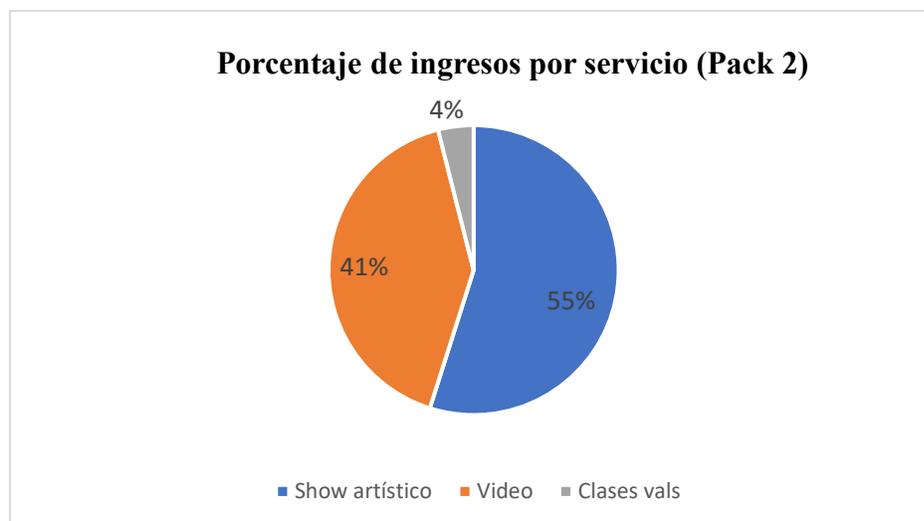
Show artístico: \$1.320.000, explosión confeti: \$ 150.000, pirotecnia fría: \$230.000 y clases de vals: \$ 95.000



**Gráfico 1. Porcentaje de Ingreso por diferentes servicios de Elephantcolor, Pack 1.**  
(Elaboración propia, año 2023).

En el Gráfico 1, se indica el porcentaje de ingreso que genera cada servicio de un evento standard contratado por el segmento matrimonio. Puede observarse que el 74% del ingreso corresponde al show artístico, el 26% restante lo consiguen los otros servicios contratados: El 13% a la pirotecnia fría, el 8% a la explosión de confeti y, por último, el 5% del ingreso lo tiene las clases de vals.

Pack 2: Precio: \$2.405.000: Show artístico: \$1.320.000, video: \$990.000 y clases de vals: \$95.000



**Gráfico 2. Porcentaje de Ingreso por diferentes servicios de Elephantcolor. Pack 2.**  
(Elaboración propia, año 2023).

En el caso del gráfico superior, se lee que el show artístico aporta el 55% del ingreso total del evento, quedando un 45% para los servicios que restan: 41% para el servicio de video y 4% para las clases de vals.

Ahora bien, de 464 eventos que se estimaron en el año 2023, sólo 20 corresponden a contrataciones del segmento empresas; en porcentaje esto equivale al 4,31% de los eventos realizados. Además, estos clientes únicamente contrataron el servicio de show artístico, es decir, hicieron un aporte de: \$26.382.504,61, del total de shows realizados en el año.

Así pues, como resultado del análisis de los ingresos del año 2023 de la productora, se determina que los principales servicios de contratación de *Elephantcolor*, son los shows artísticos y, que a partir de estos se hacen contrataciones de otros servicios.

Shows artísticos = 92,99% de los ingresos = \$612.323.076,92 Otros servicios de la productora el 7,01% = \$46.200.000
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

En torno a los otros servicios se debe prestar especial atención y diferenciar entre lo que significa el margen bruto de rentabilidad de cada uno y las cifras en dinero que esto significa para la empresa. Para ejemplificarlo se toma el servicio de fotografía, el cual tiene un margen bruto de rentabilidad del 32, 58%, uno de los más bajos de la Tabla 5; no obstante, este porcentaje traducido en dinero es de \$290.000, el segundo margen bruto más alta junto con la de video.

Por otra parte, el servicio Elephant kids no tuvo un aporte significativo en el ingreso promedio anual; por tal motivo, no se realizará un análisis sobre la rentabilidad de éste. Asimismo, Wedding Planner es un servicio nuevo que está en periodo de observación y, que no ha generado un aporte significativo aún; razón por la que se omitirá su análisis.

En líneas generales, se observa un margen bruto de rentabilidad que oscila entre 29,29% del servicio de video, hasta un 72,22% que genera el servicio de grabación Go pro. Visto así, puede concluirse que todos los servicios de la empresa cumplen con un alto porcentaje de eficiencia.

### **1.1.7 Costos Operativos**

En el Estado de Resultado puede observarse el desglose de este apartado. Allí, podrá encontrarse el Ítem Costo Indirecto de Fabricación, el cual contiene a los proveedores de *Elephantcolor*. Como se indicó anteriormente, estos proveedores son variables, puesto

que se contratan dependiendo de la cantidad de eventos que se produzcan anualmente. Este es un estimado anual año 2023. (Anexo A: Tabla 3).

Proveedores tiene un costo de: \$94.192.000 anuales, equivalente a: 14,30% del Ingreso promedio anual.

Asimismo, se encuentra en el Estado de Resultado (Año 2023), el ítem Mano de obra directa, que se refiere a la cantidad de artistas y personal de logística que incluye cada evento. (Anexo A: Tabla 2.) Mano de Obra Directa: Con un costo de: \$230.144.000 anuales, equivalente a: 34,95% del Ingreso promedio anual.



**Gráfico 3. Valor de los Costos Operativos (\$) por Evento de Elephantcolor.**  
(Elaboración propia, año 2023).



**Gráfico 4. Porcentaje y valor de los costos operativos (\$) año 2022 de Elephantcolor.**  
(Elaboración propia, año 2023).

Debido al rubro de la empresa, el cual es una productora de entretenimiento, se puede observar que su mayor costo, pero también su mayor ingreso proviene de los shows e intervenciones artísticas. Además, hay un aspecto que es relevante considerar en este sentido, y es que *Elephantcolor* maneja un elenco hasta de 120 artistas, lo que le ha permitido hacer hasta 15 actividades de manera simultánea en las fechas más solicitadas. Como resultado el Costo Operativo anual sería de:

Mano de Obra Directa: 34,95% + Costo Indirecto de Fabricación (proveedores): 14,30% = 49,25% del Ingreso promedio anual.

### **1.1.8 Estado de Resultado y Flujo de Caja**

El Estado de Resultados y Flujos de Caja que se muestran a continuación fueron elaborados por el investigador en base a los datos que suministraron los dueños de la productora, puesto que la persona encargada de administración únicamente realiza los cálculos y pagos de impuestos y no disponía de tales documentos. En definitiva, en el Estado de Resultados encontramos que el Ingreso anual del año 2023 es de: \$658.323.076,92, el total de Costos: \$353.712.000, equivalente al 54% del ingreso anual. Los gastos administrativos: \$92.176.800, equivalentes al 14% del ingreso anual. El EBITDA para el año 2023, es del 32%, equivalente a: \$212.434.276,92

Por otra parte, se observa que los flujos de caja son de saldo positivo durante todo el año, lo que da cuenta de que la empresa posee suficiente liquidez para cubrir sus costos operativos, así como sus gastos fijos; es decir que, todas sus operaciones pueden realizarse a lo largo del periodo con los ingresos que genera, sin tener que recurrir a recursos de terceros (créditos bancarios) o de otro tipo.

**Tabla 6. Estado de Resultados de Elephantcolor (2023)**

<b>ELEPHANT COLOR SPA</b> <b>77422721-0</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> <b>AÑO 2023</b>		
<b>INGRESOS</b>		
Ingresos por eventos	612.123.076,92	
Ingresos por otros servicios	46.200.000,00	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>658.323.076,92</b>	
<b>COSTOS</b>		
Costos por eventos	324.336.000,00	
Costos por otros servicios	29.376.000,00	
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>353.712.000,00</b>	
<b>TOTAL UTILIDAD O PÉRDIDA BRUTA</b>		<b>304.611.076,92</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIONES</b>		
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>		
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		
Sueldo directivos	48.000.000,00	
Pagos administrativos	24.000.000,00	
Alquiler departamento	8.400.000,00	
Contabilidad	6.000.000,00	
Mantenimiento Cuenta corriente	856.800,00	
Encargado orden de bodega	1.920.000,00	
Materiales	600.000,00	
Community Manager	2.400.000,00	
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>92.176.800,00</b>	
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>92.176.800,00</b>
<b>TOTAL UTILIDAD O PÉRDIDA EN OPERACIONES</b>		<b>212.434.276,92</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>212.434.276,92</b>
APARTADO GASTO RESERVADO		81.200.000,00
<b>TOTAL RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>131.234.276,92</b>

(Elaboración propia, 2023)

### **1.1.9 Análisis de los Clientes Actuales**

#### **Segmento Matrimonios**

Actualmente *Elephantcolor* maneja principalmente un target ABC1, es decir, el grupo AB perteneciente a la clase alta, la a clase media alta y C1 a la clase media acomodada.<sup>3</sup> Los eventos o matrimonios que realizan corresponden a clientes con un alto poder adquisitivo; sin embargo, se ha observado un incremento de clientes pertenecientes al del sector C1a, C1b que corresponde a la clase media emergente e incluso C2 que representa a la clase media tradicional.

El servicio con mayor demanda son los matrimonios, de los que el 70% de los clientes pertenecen a los segmentos ABC1 y el 30% restante de las contrataciones se distribuye en los otros estratos económicos. Los servicios que contrata el segmento matrimonios son, en primer lugar, los shows artísticos, posteriormente, pueden variar; sin embargo, otro de los servicios más contratados es la clase de vals para los novios, le sigue la explosión de confeti u otros servicios de fantasía, posteriormente el servicio de fotografía o video y, con menor frecuencia el espejo mágico, el Tótem, 360° y la grabación GoPro.

### **Segmento Empresas**

En segundo término, se solicitan los eventos para empresas; sin embargo, estas celebraciones se contratan en ciertos períodos del año (principio de año, mitad de año, final de año y fechas especiales).

En el año 2023 de los 464 eventos realizados, sólo el 4,31% fueron contratados por empresas y en todos ellos el único servicio contratado fue el show artístico. La relación de contratos de *Elephantcolor*, es de:

Matrimonios: 444 + Empresas: 20 = 464 eventos

En cuanto a la estrategia utilizada por la empresa para captar clientes, no está del todo definida. Todo parece señalar que su principal vía de interacción con el público es el Instagram y las recomendaciones *boca a boca* de quienes han contratado la productora en ocasiones anteriores o que han sido parte del público de algún evento privado.

## **1.2 Análisis del Mercado Potencial de Servicios de Producción de Eventos**

### **1.2.1. Nivel de Oportunidades en el tamaño del Mercado**

Determinar el tamaño del mercado potencial es un trabajo bastante complejo que implicaría algunos tipos de estudios a los que no se tiene acceso en este momento. Sin embargo, en función de conseguir aproximarnos al objetivo de este apartado se tomarán

---

<sup>3</sup> Universidad de Concepción. Disponible: <<https://ean.udec.cl/fin-del-abc1/>>[Consulta: 2022, Noviembre 26].

como primera referencia las estadísticas de Servicio de Impuestos Internos (SII), correspondientes al año 2021; la cual nos indica lo siguiente<sup>4</sup>:

La Actividad Económica: Servicio de producción de obras de teatro, conciertos, espectáculos de danza, otras producciones escénicas, del rubro: Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas y sub-rubro: Actividades creativas, artísticas y de entretenimiento, refleja ventas por un monto de: 3.398.597,92 UF, que tuvieron 2.254 empresas a nivel nacional.

Dinero en ventas del rubro a nivel nacional (año 2021)



3.398.597 UF = \$118.831.228.581,2

Del monto total de ventas a nivel nacional de esta actividad económica, no se puede discriminar por las estadísticas ¿cuánto dinero exactamente fue la venta de show artísticos?, ni tampoco en ¿cuáles regiones se hicieron los eventos? Sin embargo, para hacer una proyección, se recurre a la cantidad de centros de eventos de las regiones/ciudades de interés para hacer un estimado.

Así pues, de acuerdo con el portal Matrimonios.cl<sup>5</sup>, en las regiones/ciudades de interés, hay un total de 305 centros de eventos con pistas de baile y, para el año 2022 hubo 112 días disponibles, resultado de fines de semana normales y feriados, que normalmente son los días que se realizan las bodas. Esto significa, que 34.160 eventos se realizaron en las regiones/ciudad de interés. Sin embargo, las estadísticas del Servicio de Registro Civil e Identificación (SRCel), dicen que Los matrimonios registrados en el año 2021, en las regiones/ciudades segmento de interés (RM, Concepción y Antofagasta), fueron: 29.538. (Ver Tabla 6.)

No obstante, de 29.538 matrimonios año 2021, sólo se tomarán a aquellos pertenecientes a los segmentos socioeconómicos ABC1, de acuerdo con la Asociación de Investigación de Mercados (AIM), (Anexo A:Tablas 7-12), lo que da como resultado 1.217 matrimonios.

Ahora bien, tomando en cuenta las tendencias de los estudios realizados en esta investigación, en las que: el 65,5% está dispuesto a pagar entre \$1.000.000 a 2.000.000 El 10,3% está dispuesto a pagar entre \$2.000.000 a 3.000.000. Esto significa que el 75,8% está dispuesto a pagar desde \$1.000.000 a \$3.000.000.

922 matrimonios sería el segmento de interés.

---

<sup>4</sup> Datos extraídos del SII. Disponible:< [https://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html)>>[Consulta: 2022, Noviembre 28]

<sup>5</sup> Datos extraídos del portal matrimonios.cl. Disponible<<https://www.matrimonios.cl/lugares-matrimonios>>[Consulta: 2022, Diciembre 18]

Para realizar la estimación de mercado, se tomará como precio de la contratación para el segmento matrimonios: \$1.440.000 que resultan de la suma del show más vendido: Cocobongo \$1.290.000 + \$150.0000 servicio de confeti, como el servicio más contratado.

922 matrimonios contratan entretención x \$1.440.000 = 1.327.680.000 \$= **37.971,92 UF**

Ahora, con respecto a las grandes empresas de las regiones de interés, (Tabla 13), el SII señala que hay: 13.406 empresas que tuvieron ventas por: 13.564.484.557 UF.

Según estudio de mercado (encuesta) Rabajille (2018)<sup>6</sup>, de cada 100 empresas sólo 90 % tienen 1 celebración al año y, 70% de éstas 90 contrata por lo menos un entretenedor; por lo tanto, como resultado quedan 8.445 grandes empresas.

Sin embargo, el promedio diario de eventos sería de: 15  
15 eventos x 156 días = 2.340 eventos en empresas

2.340 empresas contratan entretención x \$2.880.000 = \$6.739.200.000= **192.742,52 UF**

<p style="text-align: center;"><b>Estimación del tamaño del Mercado</b> 192.742, 52 UF + 37.971,92 UF = <b>230.714,44 UF</b></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **1.2.2 Nivel de Crecimiento del Mercado**

La Asociación de eventos de Chile (ASEVECH) informó que esperan cerrar el año con una recuperación de la demanda en el rubro cercana al 50%. (en comparación con 2021). Aunque se trata de un escenario positivo, las cifras están lejos de alcanzar los niveles de prepandemia, sobre todo en lo que se refiere a la recuperación de puestos de trabajo.<sup>7</sup>

Por su parte, el Banco Central de Chile a través del IMACEC <sup>8</sup>, señala lo siguiente acerca del rubro de los servicios en referencia al mes de septiembre pasado:

Los servicios crecieron un 2,9%, resultado explicado por el desempeño de los servicios personales, en particular de educación. También destacó el aporte del transporte.

<sup>6</sup> Rabajille, F. y Zanetta, L. (2018). *Prendido*. Tesis de Maestría. Universidad de Chile, Santiago, Chile

<sup>7</sup> Extraído del portal Chile.ladevi.info. Disponible: < <https://chile.ladevi.info/asevech/asevech-rubro-cerrara-2022-recuperacion-50-demanda-n45700> Copyright © chile.ladevi.info>[Consulta: 2022, Noviembre 28]

<sup>8</sup> Estadísticas presentadas por Banco Central de Chile. Disponible: <<https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/imacec>> [Consulta: 2022, Noviembre 30]

Acorde con cifras ajustadas por estacionalidad, las actividades de servicios presentaron un crecimiento de 0,4% respecto del mes anterior. Este resultado fue incidido por las actividades culturales y de esparcimiento.

El Instituto Nacional de Estadísticas, indica la variación interanual para septiembre de 2022 en cuanto al Índice de ventas de actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas<sup>9</sup> es la siguiente:

Base promedio año 2014=100

**40,0%**

Variación interanual  
septiembre 2022

En otro informe presentado por el INE en su Boletín (sectores económicos), se muestra la siguiente información: (Anexo A: Tabla 14)

El Índice de Ventas de Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreativas a precios corrientes creció 23,2% en doce meses. En octubre de 2022, todos los índices coyunturales a precios corrientes, que miden la evolución de las ventas de servicios, presentaron aumentos interanuales. Los crecimientos que más destacaron, de mayor a menor, fueron el Índice de Ventas de Transporte y Almacenamiento (26,4%), el Índice de Ventas de Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreativas (23,2%). (...)

### **1.2.3 Amenazas Relevantes del Mercado de Servicios de esta Índole**

Uno de los asuntos que ha pasado a tener un lugar incuestionable en este ámbito del entretenimiento es el de la salud pública. La pandemia del Covid-19 dejó en evidencia que aún las empresas más pujantes y estables eran susceptibles a grandes pérdidas, motivados entre otros aspectos a la imposibilidad de las aglomeraciones en sus distintos espacios. Visto así, las productoras de eventos que tienen como principal objetivo la recreación de grupos numerosos de personas, se encontrarían en este caso entre las primeras afectadas.

Siguiendo el análisis de los factores externos que pudieran convertirse en amenazas nos encontramos con los problemas de tipo social. Eventos como los sucedidos en el país con el *Estallido Social*, impiden, sin lugar a duda, el pleno desenvolvimiento de la industria del entretenimiento, puesto que, podría implicar hasta decisiones políticas y medidas de seguridad que mermarían las posibilidades de realizar grandes reuniones y celebraciones.

---

<sup>9</sup> Datos extraídos del portal INE. Disponible: < <https://www.ine.gob.cl/prensa/detalle-prensa/2022/10/28/%C3%ADndice-de-ventas-de-actividades-art%C3%ADsticas-de-entretenimiento-y-recreativas-creci%C3%B3-40-0-interanualmente-en-septiembre-de-2022>>[Consulta: 2022, Noviembre 27]

Problemas económicos a nivel país como la actual inflación, que alcanzó su nivel más alto el pasado mes de octubre, situándose en un 12,6 %, <sup>10</sup> (ver Tabla 15.) y, que inciden, definitivamente, en el presupuesto que el cliente pueda utilizar para la celebración de su evento.

Un último factor, no menos importante, son las tendencias de servicios globales que podrían en un futuro desplazar a las productoras y esto se traduciría en contrataciones de shows a través de esta clase de intermediarios.

#### **1.2.4 Investigación de Tendencias Internacionales en la Producción de Eventos**

Debemos recordar que hace apenas unos meses continuaban a nivel global una serie de restricciones producto de la pandemia Covid-19. Esta inusitada situación trajo consigo una serie de cambios que llegaron y que, en algunos casos aún permanecen. Estos cambios afectaron todos los sectores, incluidos el rubro de la producción de los eventos sociales.

El portal de noticias NotiPress, señala que las tendencias para la organización de eventos sociales, será el uso de espacios grandes al aire libre, preferiblemente aquellos que cuentan con jardines y salones amplios.

Los eventos híbridos con integración de tecnología que fueron bien acogidos durante la pandemia seguirán estando vigentes. Tomando en cuenta que los eventos híbridos no tienen limitaciones geográficas o físicas, podrían ser una opción para la organización de eventos sociales que requieran de una alta interacción con el público.

Además, los eventos a la carta seguirán siendo muy solicitados para los matrimonios o las celebraciones de XV años. Por último, este mismo portal, citando a la agencia de publicidad Brand *PR Digital*, afirma que:

El *Metaverso* es el siguiente gran paso para los negocios, transacciones y conexiones humanas. Esto, por supuesto, al sector de la organización de eventos sociales. En este sentido, la decisión de celebrar eventos en el Metaverso será cuestión de analizar si una experiencia inmersiva en línea es la forma adecuada para llevar determinado evento. <sup>11</sup>

### **1.3 Análisis de Clientes**

---

<sup>10</sup> Datos extraídos del Banco Central de Chile. Disponible: <[https://si3.bcentral.cl/siete/ES/Siete/Cuadro/CAP\\_EXP\\_ECO/MN\\_EXP\\_EC11/EXE\\_BCCH\\_01?idSerie=F089.IPC.V12.2022.M](https://si3.bcentral.cl/siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_EXP_ECO/MN_EXP_EC11/EXE_BCCH_01?idSerie=F089.IPC.V12.2022.M)>[Consulta: 2022, Noviembre 28]

<sup>11</sup> Resumen extraído del portal de NotiPress. Disponible en: <<https://notipress.mx/negocios/las-tendencias-en-la-organizacion-de-eventos-sociales-para-2022-10919>>[Consulta: 2022, Diciembre 01]

### 1.3.1 Segmentación del Mercado

De acuerdo con Kotler, P. y Armstrong, G. (2013), un segmento de mercado es: "un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing."

Como se menciona en el apartado análisis interno de la empresa, la productora *Elephantcolor*, tiene como clientes objetivo, dos segmentos: En primer lugar, el segmento empresas, y en segundo término el segmento matrimonios; ambos ubicados principalmente en la región metropolitana, además, en las ciudades de Concepción y de Antofagasta.

#### **Empresas**

El Servicio de Impuestos Internos (SII) considera entre sus estadísticas (2016)<sup>12</sup>, que la Región Metropolitana (RM) tiene 12.296 grandes empresas; que la región de Antofagasta cuenta con 340 empresas y, que en la región del Biobío al menos 770 grandes empresas se encuentran activas. (Anexo A:Tabla 13.)

Por su parte, Rabajille, F. (2018)<sup>13</sup>, estima de acuerdo con su investigación que: "En base a la encuesta realizada (Anexo 1.1), el 90% de las empresas llevan a cabo al menos una celebración al año y de estas celebraciones el 70% contrata al menos un entretenedor, (...)." (p. 14)

Es decir, que de las cifras que presenta el SII en referencia a las grandes empresas ubicadas en las regiones de interés, equivalentes a 13.406, el 90% de ellas, es decir: 12.065 realiza al menos una celebración por año y, que el 70% de éstas contrata al menos un entretenedor, el resultado sería que 8.445 empresas son potenciales clientes de *Elephantcolor*.

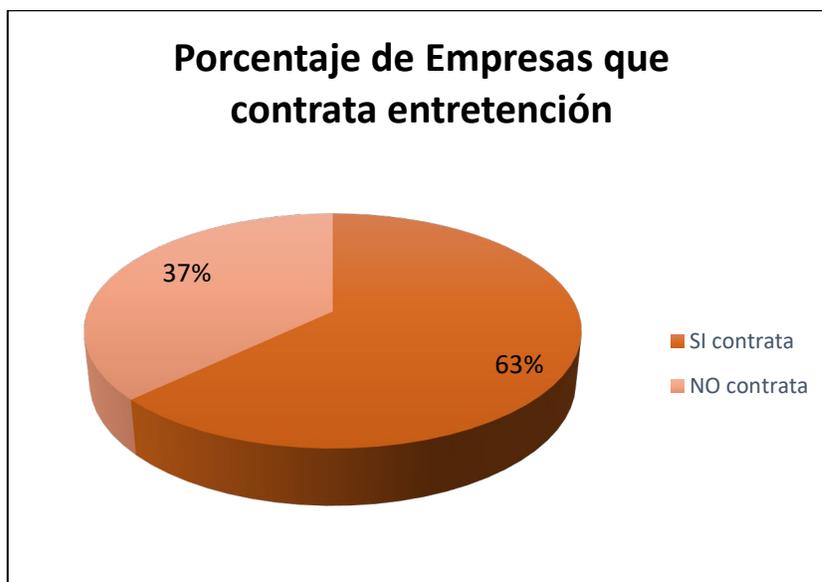
Para el año 2023 habrá 156 días que comprenden fines de semana, pero tomando en cuenta que las empresas generalmente no celebran los domingos, lo sustituiremos por los jueves. Si se toma como promedio que *Elephantcolor* pueda contratar 15 eventos por cada día, quedarían 2.340 empresas segmento de interés.

2.340 empresas contratan entretención x \$2.880.000 = \$6.739.200.000= **192.742,52 UF**

---

<sup>12</sup> Estadísticas extraídas de la página web del Servicio de Impuestos Internos (SII). Disponible: <[https://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html)> [Consulta: 2022, Diciembre 7].

<sup>13</sup> "Prendidos", Rabajille, F. (2018). Tesis de Maestría. Anexo 1. Estimación del Tamaño del Mercado.



**Gráfico 5. Porcentaje de empresas que contratan entretenimiento por Región de interés.** (Fuente: SII. Elaboración propia, 2022)

### **Matrimonios**

Ahora bien, retomando el segundo segmento de clientes de la productora *Elephantcolor*, el cual, se refiere a la celebración de matrimonios; cabe señalar las estadísticas que ofrece el SRCel, año 2021 con respecto a la cantidad de matrimonios por regiones o ciudades.

Del número total de matrimonios realizados (29.538), sólo se tomarán en cuenta aquellos que pertenecen a los grupos socioeconómicos AB: Clase alta y media alta, C1A: clase media acomodada y C1B: clase media emergente.

Para calcular de manera más precisa el segmento de clientes al cual se dirige la estrategia de *Elephantcolor*, se toman las estadísticas que presenta el AIM en referencia a este asunto. (Anexo A:Tabla 12).

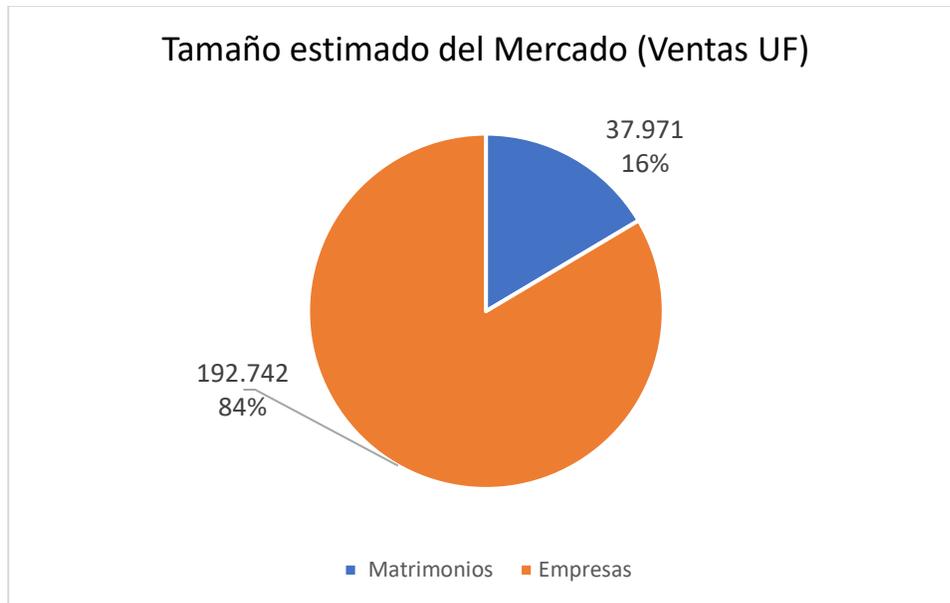
El resultado es 1. 217 matrimonios en las regiones de interés.

Tomando en cuenta las tendencias de los estudios realizados en esta investigación, en las que el: 65,5% está dispuesto a pagar entre \$1.000.000 a \$2.000.000 y el 10,3% está dispuesto a pagar entre \$2.000.000 a \$3.000.000

Resulta que el 75,8% está dispuesto a pagar desde \$1.000.000 a \$3.000.000. Por tanto, 922 matrimonios serían el segmento de interés de *Elephantcolor*.

922 matrimonios contratan entretenimiento x \$1.440.000 = 1.327.680.000 \$  
= **37.971,92 UF**

Como resultado, el tamaño del mercado de los dos segmentos de interés es:  
192.742,52 UF + 37.971,92 UF = **230.714,44 UF**



**Gráfico 7. Tamaño del mercado estimado por segmentos de interés.**  
(Fuente: SRCeI y AIM. Elaboración propia, 2023)

### **1.3.2 Entrevista en Profundidad**

Referirse al (Anexo F).

Una de las técnicas utilizadas para recoger información durante el presente estudio es la Entrevista en Profundidad, instrumento aplicado a un grupo de potenciales clientes y otros fidelizados de la empresa *Elephantcolor*, entre los que se incluyen personas naturales y directivos de empresas.

Estas entrevistas fueron realizadas a 26 clientes o potenciales clientes, la mayoría pertenecientes a la Región Metropolitana de Santiago, durante el mes de noviembre del año 2022.

El guion de la entrevista consta de tres (03) partes, que comprenden: Aspectos demográficos y socioeconómicos, experiencias de los entrevistados en cuanto a la celebración de eventos recreativos y, preferencias en relación con la contratación de este tipo de actividades.

Así pues, en este apartado se analiza la información cualitativa que arrojan las entrevistas en profundidad del mencionado grupo con el objetivo de examinar las expectativas de los informantes al momento de contratar una empresa de entretenimiento, los medios de difusión más utilizados para seleccionar una productora de eventos, el tipo de shows y propuestas preferidas y, las debilidades y resistencia que presenta este tipo de oferta.

La definición de la muestra es no probabilística por conveniencia. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman:

La muestra estará constituida por participantes voluntarios, funcionarios institucionales y expertos en la temática. Se trata de una muestra no probabilística, sujeta a un juicio subjetivo, diferenciada por edades y por conveniencia, pues dependerá de la adherencia de las personas. (p.176)

Las entrevistas (Anexo F), se aplicaron en línea a través de la plataforma Google Form, las diseñó el investigador del presente estudio y, en términos éticos se ha resguardado la identidad de los entrevistados debido a la calidad de información que ofrecen con respecto a esta y otras empresas del rubro.

### **1.3.3 Encuesta**

Referirse a (Anexo G).

En referencia a la dimensión cuantitativa del trabajo, se acudió a la técnica de recolección de datos denominada encuesta. El tamaño muestral se seleccionó de forma no probabilística con aplicación de una técnica intencional.

El estudio incluyó a 29 personas, pertenecientes a diferentes comunas de la región metropolitana; el instrumento tiene una duración aproximada de 10 minutos y fue recogida durante el mes de noviembre del presente año.

El cuestionario administrado (Anexo G), cuenta con cuatro secciones que contemplan 24 preguntas referidas al conocimiento y experiencia en materia de entretenimiento, atributos que valoran los clientes en este tipo de servicio, medios de difusión por los cuales contacta este tipo de servicio y preferencias de pago de los encuestados.

### **1.3.4 Análisis de los Evaluados y Preferencias**

Las respuestas de los entrevistados fueron revisadas minuciosamente y seleccionadas por categorías. En este sentido, entre las categorías resultantes se encuentran: 1.

Entretención y comida, 2. Precio/calidad, 3. Recomendaciones e Instagram, 4. Monotonía e innovación, 5. Falta de interacción con el público.

## **Entretención y Comida**

Esta es la categoría que más resalta en cuanto a la pregunta:

Al momento de organizar una celebración o evento ¿en qué tipo de servicios piensa?

“Banquetería y entretención”

“Catering, decoración dj, foto, video y entretención”

“comida, entretención, organización”

## **Precio/Calidad**

Ante la interrogante ¿Cuáles factores son importantes al momento de decidir contratar un servicio como estos?

De las entrevistas se desprende que hay una clara y reiterativa opinión en función de la calidad/ precio que tienen al contratar este tipo de servicio:

“Calificaciones, comentarios, la calidad con que muestran su trabajo a través de sus fotos y videos y, obviamente si lo que cobran está dentro de mi presupuesto.”

“Relación precio/calidad y servicio al cliente. (iteración, trato).”

“Relación, prestigio, calidad, estilo, (que transmita lo mismo que yo)”.

“Costo y antecedentes de éxito”.

Esto significa, en palabras más concretas que estos clientes no tendrían problema en pagar lo solicitado por la empresa, siempre y cuando el servicio que les ofrezcan cumpla las expectativas de calidad que estos tienen. No obstante, la calidad es un concepto bastante subjetivo que, pudiera ser interpretado de diferentes maneras. En algunos casos de los encontrados, la palabra calidad va asociada a otros términos como: “comentarios y calidad”, “calidad y servicio al cliente”, “prestigio, calidad, estilo”.

Posteriormente, entre los factores que inciden al contratar el servicio aparecen: Profesionalismo y responsabilidad, estas cualidades se pueden relacionar con la necesidad del cliente de tener seguridad, de tener la certeza de que todo saldrá de acuerdo con lo planificado, de sentir que puede confiar en un tercero para delegar un momento de gran importancia personal y familiar.

## **Recomendaciones e Instagram**

En referencia a la pregunta: ¿Generalmente estos proveedores a través de qué medios, instancias o plataforma los busca?

Instagram es la plataforma de redes sociales preferida para buscar este tipo de servicios. Probablemente esto se deba a que la información y contenido es

principalmente visual; esto en contraposición con otro tipo de redes que implican leer textos largos. Además, es una aplicación fácil de manejar que permite la interacción de la empresa con los usuarios o clientes, principalmente a través de los posts y las etiquetas y por medio de los comentarios.

Asimismo, “recomendación” o “boca a boca”, como medio de contacto con la productora, da cuenta de la importancia de varios asuntos, en primer término, de la reputación de la organización, de lo importante que es ser reconocido por el compromiso y responsabilidad en estos temas de los eventos y, en segundo lugar, el tema de la imagen o marca. Esto significa que, escuchar el nombre de determinada empresa, no simboliza únicamente una contratación de intercambio por una serie de servicios, sino que, también para algunos se relaciona con el *prestigio* que se reconoce al contar con un nombre de amplia reputación por el nivel y calidad de su espectáculo.

### **Monotonía e Innovación**

Aunque las dos categorías seleccionadas en este punto corresponden a diferentes preguntas, se considera pertinentes vincularlas puesto que son la antítesis una de la otra. Así pues, que desde el punto de vista del discurso tienen una relación cercana.

Ante la pregunta para los clientes que ya conocen la productora: ¿Qué es lo que más le gustó y lo que menos les gustó?

“...me gustó la batucada, pero luego de un momento era muy repetitivo. Robot Led es un show plano sin mayor atracción para el público.”

“...personalmente no me gustaron tanto. En un principio son entretes, pero luego se vuelve monótono, todo el rato es lo mismo y no hay una intervención mayor con los invitados.”

“No me gustaron los robots porque se cayeron dos veces en pleno show jajaja.”

Y luego, ante la pregunta:

¿Por cuál razón usted estaría dispuesto a pagar un poco más en el servicio?

“algo original y poco común”

“presupuesto y originalidad”

“Experiencia, innovación, presupuesto”

“quizás si el show se extendiera más o agregaran otras cosas en intervenciones.”

“innovaciones, salir de lo clásico”

El gráfico 8 que se muestra a continuación, está relacionado con la entrevista, muestra que el 42,3 % de los entrevistados tiene un ingreso (solo o complementado con su pareja) que oscila entre \$2.000.000 y \$3.000. 000 de pesos mensuales.



**Gráfico 8. Rango de Ingreso Personal o complementado con la pareja.** (Elaboración propia, 2022).

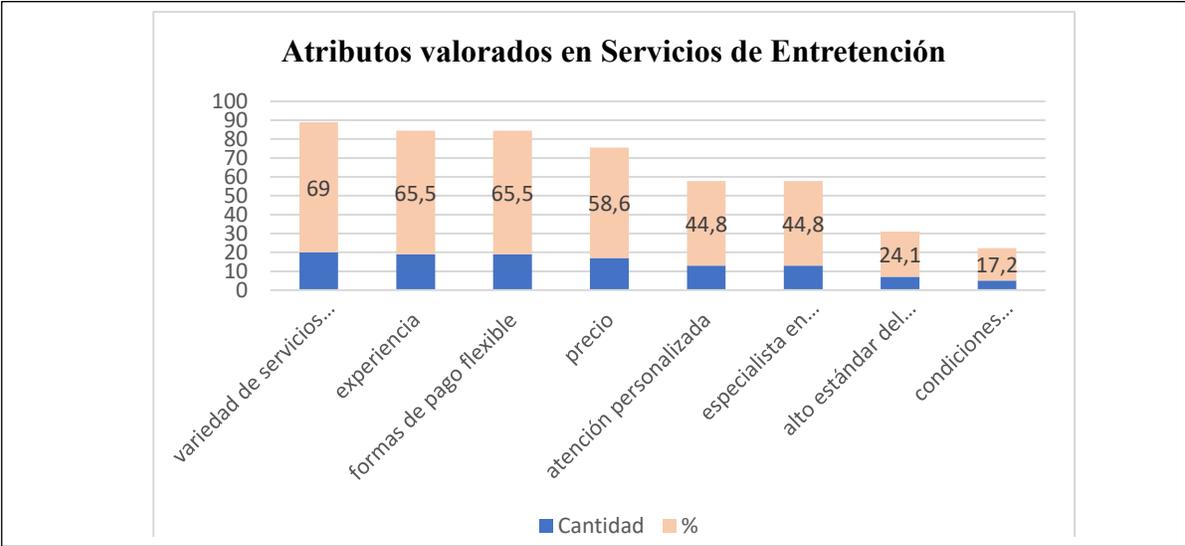
Por otra parte, en cuanto al total de personas encuestadas (29), el 100% conoce alguna empresa de show, espectáculo y servicios complementarios de entretenimiento. Por lo tanto, esta cifra permite inferir que estos tienen conocimiento o experiencia en relación con lo que concierne a una empresa o productora de eventos, y como consecuencia, de las preguntas restantes del instrumento en cuestión.



**Gráfico 9. Disponibilidad de Inversión para Servicios de Entretenimiento.** (Elaboración propia, 2022).

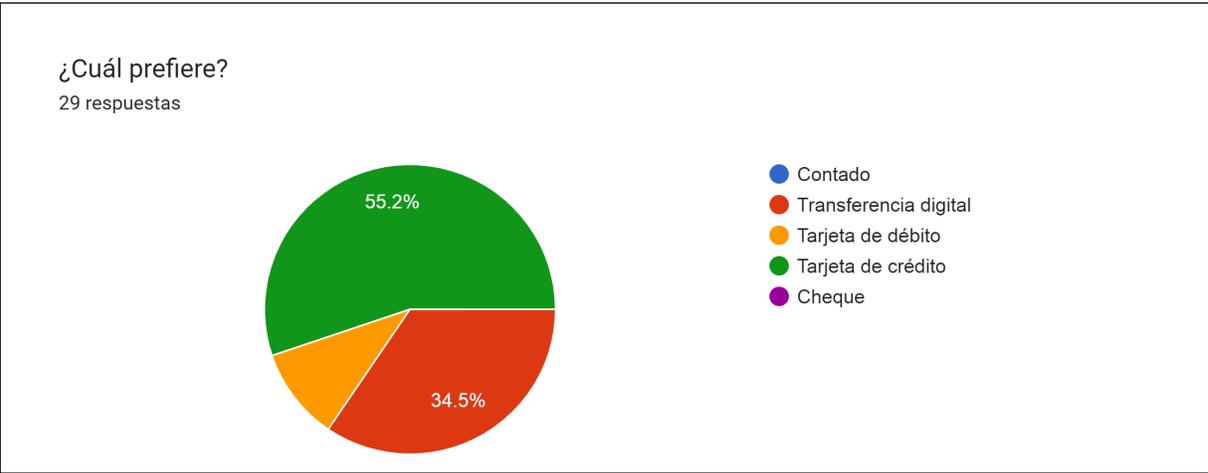
El estudio revela que el 62,1% valora como muy relevante poder contar con un servicio de entretenimiento en su celebración o evento y el 65,5% que podría invertir hasta 2.000.000 de pesos por el servicio.

En relación con las características principales de un proveedor, el 69% de los encuestados considera a la variedad de los servicios ofrecidos por la empresa como la característica mejor ponderada, seguida por la experiencia con un 65,5% de preferencia, acompañada por las formas de pago flexibles.



**Gráfico 10. Atributos mejor ponderados en Servicio de Entretenimiento.** (Elaboración propia, 2023).

En referencia al tiempo de anticipación para contratar este tipo de servicios, el 37,9% lo hace o lo haría con anticipación de 9 a 12 meses y, las opciones de pago preferidas son la tarjeta de crédito con un 55,2%, seguida de la transferencia digital con 34,5% de preferencia.

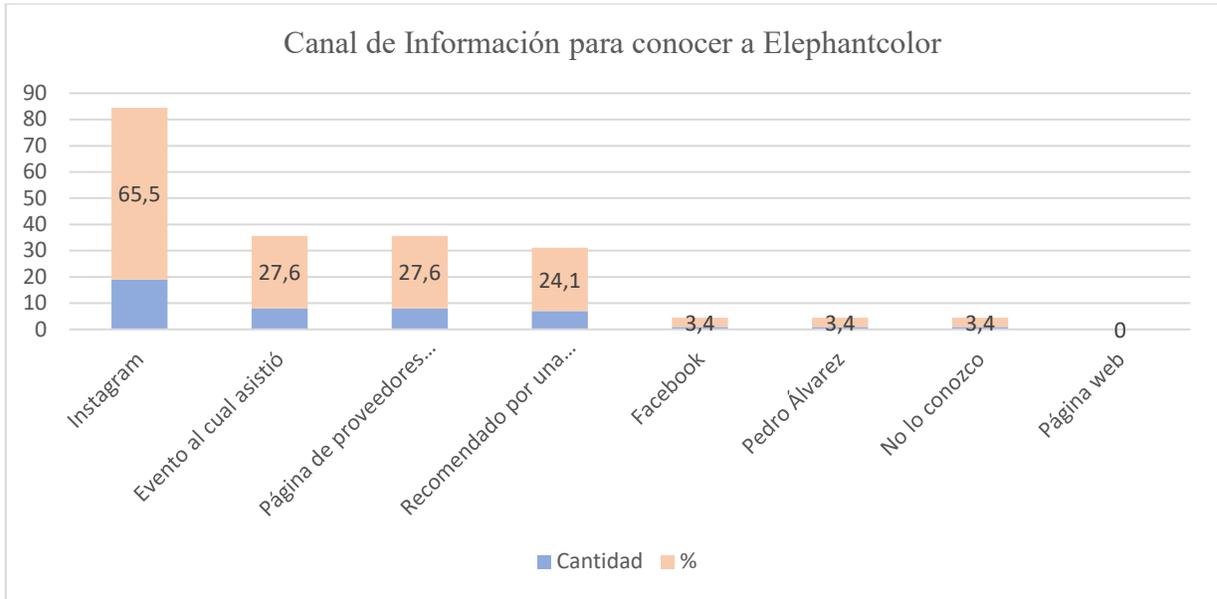


**Gráfico 11. Opciones de pago preferidas para servicios de Entretenimiento.** (Elaboración propia, 2022).

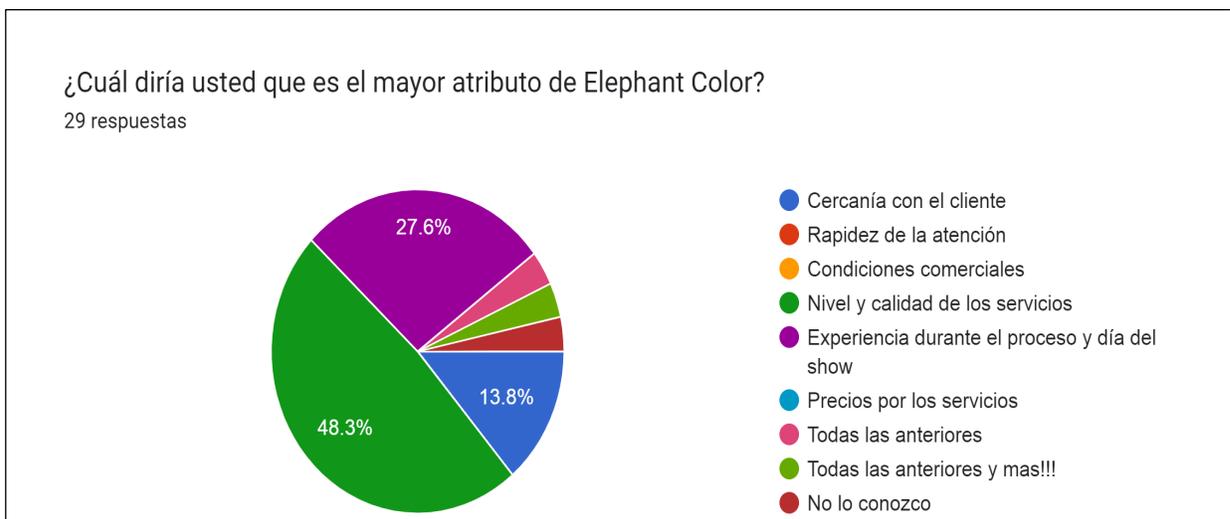
El total de los encuestados afirma conocer a la productora *Elephantcolor*. Con respecto al medio por el cual conocen o contratan a esta empresa de eventos, el 65,5% manifiesta que lo hizo a través de Instagram y el 24, 1% por medio de recomendaciones de

conocidos o familiares. Además, lo más conocido de sus servicios resultan ser sus shows e intervenciones con un 100%; ahora en cuanto al atributo que más destaca de esta organización, un 48,3% señala que el nivel y calidad de sus servicios es muy bueno.

El 72,4% indica que estaría dispuesto a pagar un poco más, si tuviera tarjeta de crédito y, si se mejorara el show, y finalmente, el 79,3% de los encuestados afirma que los precios de la empresa están acorde a los servicios que presta.



**Gráfico 12. Medios a través de los que se contacta o conoce *Elephantcolor*.** (Elaboración propia, 2022).



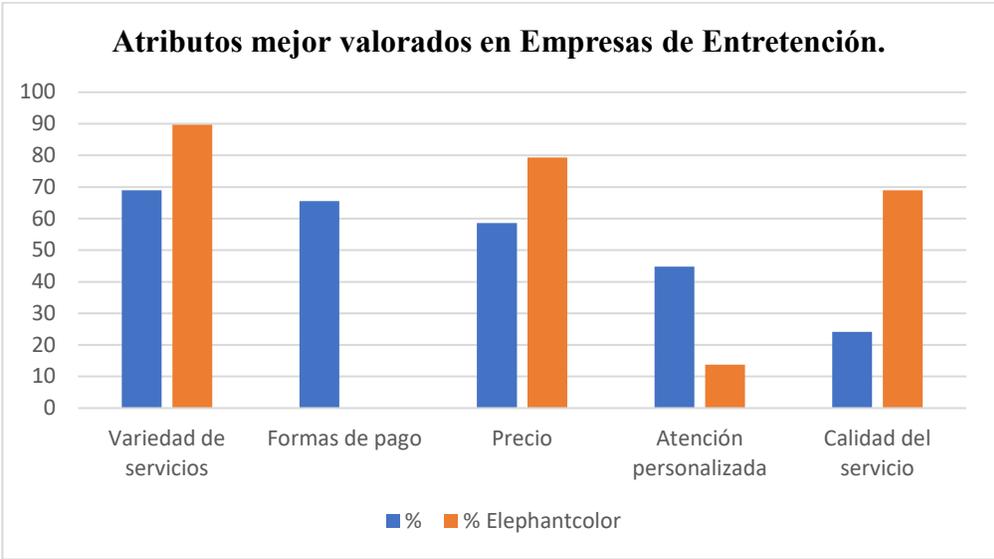
**Gráfico 13. Atributos más destacados de Elephantcolor.** (Elaboración propia, 2022).

Anteriormente, en el Gráfico 10, los resultados muestran los atributos de mayor importancia que deberían tener las empresas de entretenimiento. Al respecto, se cruzarán algunos resultados de pregunta con otras preguntas que se refieren directamente a la productora en estudio.

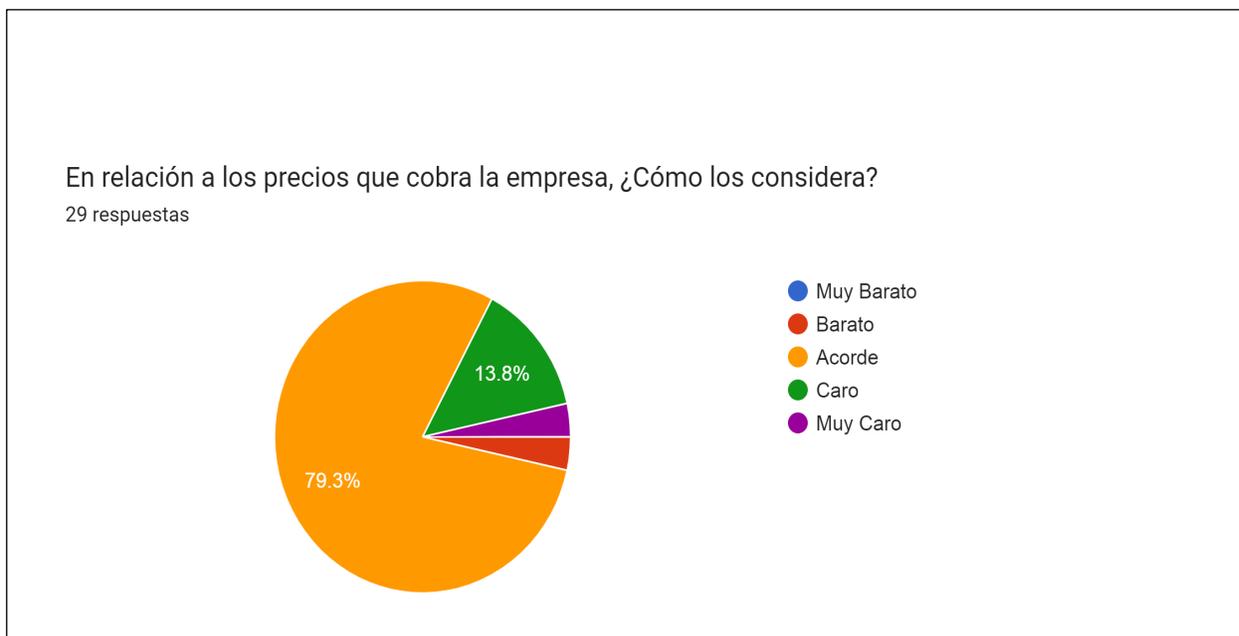
Así, aparece en primer lugar, la variedad de los servicios con un 69%. Al respecto, *Elephantcolor*, cuenta con un 89,7% de aprobación en cuanto a la variedad de sus servicios. Seguidamente, las formas de pago serían lo más valorado por el grupo con un 65,5%; en este mismo orden de ideas, el 55,2% prefiere pagar con tarjeta de crédito. Aunque no hay una pregunta directa sobre este ítem que se relacione con la productora, se sabe que ésta, no utiliza este medio de pago. Dejando así en evidencia, la necesidad de incluir este medio de pago en un corto plazo.

El 58,6% del grupo considera el precio como la tercera cualidad de mayor importancia y, en cuanto a este aspecto, *Elephantcolor*, obtiene el 79,3% de encuestados quienes dicen que sus precios son acordes al servicio prestado. Posteriormente, la atención personalizada se valora con un 44,8%, y a la productora le otorgan el 13,8% en esta cualidad; no obstante, en la entrevista la atención personalizada de *Elephantcolor* fue valorada como muy buena. Esta inconsistencia se explica cuando a) se comprende que lo mejor valorado de la empresa es la variedad de sus servicios y, que por ende la atención personalizada pasaría a otro lugar en el ranking específicamente, de *Elephantcolor*, no de otras empresas que se valoran. b) cuando se contextualiza en el hecho de que el 96,6% de los encuestados ya conocen a la productora en cuestión.

La calidad del servicio fue ponderada con el 24,1%, y al respecto, *Elephantcolor* consigue el 69% de este atributo de acuerdo con los encuestados.



**Gráfico 14. Comparación de Porcentajes de los Atributos mejor valorados en las Empresas de Entretenimiento.** (Elaboración propia, 2023)



**Gráfico 15.** Percepción de los precios por servicios de *Elephantcolor*. (Elaboración propia, 2022).

### 1.3.5 Caracterización del Perfil Segmento de Interés

#### **Empresas**

Las empresas segmento de interés de la productora *Elephantcolor*, son megas y grandes empresas, identificadas por el Servicio de Impuestos Internos (SII), como aquellas empresas que tienen un ingreso mayor a 100.000 UF anuales.

Estas empresas están ubicadas en la Región Metropolitana, Antofagasta y región del Biobío. Tienen más de 200 trabajadores en su nómina. Son empresas que tienen al menos una celebración al año, probablemente, relacionada con el aniversario de la empresa, lanzamiento de algún nuevo producto, reconocimiento de alguna meta alcanzada, entre otros.

Entre los atributos mejor considerados por este grupo se encuentran la relación calidad/precio, el profesionalismo y puntualidad de las productoras contratadas; en algunos casos recurren a este tipo de celebración para mejorar el ambiente laboral de la empresa.

Este segmento lo conforman: 2.340 empresas.

## **Matrimonios**

El segmento social al que va dirigido los servicios de *Elephantcolor* son los matrimonios. Este segmento lo comprenden 922 parejas ubicadas en la Región Metropolitana, en Antofagasta y en la región del Biobío; pertenecientes a los grupos socioeconómicos AB y C1. La mayoría son parejas con edades comprendidas entre 26 y 35 años, con estudios de postgrado, de clase alta, o media acomodada. Se preocupan por hacer de su matrimonio el evento más memorable de sus vidas.

Consideran que uno de los aspectos más importantes al momento de contratar, es poder contar con una productora que les ofrezca todos los servicios que requieren. Asimismo, destacan como uno de los mejores atributos la experiencia de la empresa, recibir una atención personalizada y, además, contratan este tipo de servicios de 9 a 12 meses de anticipación. En cuanto a la intervención artística, desean que sea divertida y que el show considere la interacción con los invitados. Conocen de este tipo de servicios a través de Instagram, estarían dispuestos a pagar un poco más siempre y cuando el espectáculo sea innovador o exclusivo, y su forma preferida de pago es a través de la tarjeta de crédito.

### **1.4 Análisis de la Competencia**

#### **1.4.1 Levantamiento de Información de Servicios Similares y Complementarios**

En referencia al análisis de los competidores, se han identificado empresas que se especializan en diversas actividades asociadas a los matrimonios, como los centros de eventos, los servicios de catering y también los Wedding Planners. Sin embargo, se hace necesario recalcar que el perfil de *Elephantcolor* se relaciona principalmente con los shows e intervenciones artísticas y, que de manera secundaria se realizan otra clase de servicios.

Ahora bien, la información oficial de la Multigremial Nacional ([mg.nacional.cl](http://mg.nacional.cl))<sup>14</sup>, señala que existen a nivel nacional once (11) gremios dedicados al rubro de la banquetería, eventos y gastronomía. De los gremios mencionados anteriormente sólo ANAWEP muestra información con respecto a sus agregados, de los cuales, esta organización cuenta con 18 socios, entre los que no se encuentran ni la productora objeto de estudio, ni las empresas que pudieron definirse como sus competidores más directos.

En referencia al mercado de los eventos en la ciudad de Santiago y en comunas cercanas, las empresas que actualmente desarrollan actividades en el sector del

---

<sup>14</sup> Multigremial nacional. Disponible: <<https://mgnacional.cl/directorio-gremial/?jsf=jet-engine&tax=gremios-por-categoria:244>>[Consulta: 2022, Noviembre 28]

entretenimiento no parecen ser muchas; sin embargo, las consideradas como competencia de la productora en estudio ofrecen servicios muy diversos en cuanto a la celebración de eventos sociales y empresariales; por lo tanto, las tres agencias que se nombran posteriormente pueden considerarse como la competencia directa de *Elephantcolor*.

Además, en los últimos años han surgido una serie de productoras similares a la empresa en estudio, similitud que se ve reflejada tanto por los servicios que ofrecen, como por la forma en que presentan sus propuestas, presupuestos, entre otros.

#### **1.4.2 Competidores Directos**

Entre las empresas que pueden considerarse como competencia directa para *Elephantcolor* encontramos:

- a) Rey Momo
  - b) Stellar Eventos
  - c) RBS Producciones
- 
- a) Rey Momo: Es una empresa dedicada al rubro del espectáculo y la entretención que se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago. Está más enfocada al tipo de servicios que ofrecen para amenizar distintos tipos de celebraciones, sin mostrar detalles al respecto. (Anexo A:Tabla 16, servicios que ofrece)
  - b) Stellar Eventos: Se trata de una productora joven basada en la innovación y el entretenimiento; aunque pareciera no tener una ubicación física ofrecen sus servicios para Viña del Mar, Rancagua, Talca y sus alrededores y para establecer contacto con sus clientes lo hacen vía RRSS y a través de un número telefónico. (Anexo A:Tabla 17 servicios que ofrece.)
  - c) RBS Producciones: Es una productora artística conformada por jóvenes profesionales de las artes escénicas, coreógrafos, bailarines, audiovisuales y técnicos que diseñan experiencias y espectáculos de “primer nivel”, y que tiene como slogan hacer de cada evento un show. (Anexo A:Tabla 18. Servicios RBS).

#### **1.4.3 Cobertura en Región Metropolitana y otras regiones /ciudades del País**

Probablemente la productora *Elephantcolor*, sea una de las pocas empresas dedicadas al rubro de entretención que tiene presencia en otras regiones distintas a las de su casa matriz. En este sentido, la competencia tiene incidencia principalmente en la región donde se encuentra; sin embargo, no es frecuente que el cliente los contrate para llevarlos a otra región.

El segmento de matrimonios y empresas de interés para la productora, se encuentran ubicados en los lugares que nombramos a continuación y que aparecen en orden de relevancia.

1. Región Metropolitana
2. Concepción
3. Antofagasta

#### ***1.4.4 Fortalezas y Debilidades de la Competencia***

**Rey Momo:** En el estudio de mercado los encuestados valoran de esta productora la atención personalizada que brindan, el compromiso de la empresa, las condiciones contractuales, los medios de pago; sin embargo, hay un grupo que está inconforme con la variedad de sus servicios, con la rapidez de su atención, y con los precios de sus servicios.

Por otra parte, se observa que el tipo de intervenciones artísticas no sólo recrea películas o personajes a través de show, sino que abarca un tipo de temática especial para público masivo como el caso de los colegios, diseñando de esta manera una diferente clase de servicio direccionada hacia talleres, cuentos u obras de teatro. No obstante, carece de los servicios de fantasías: Pirotecnia, explosión de confeti, y de registro de actividades como video y fotografía.

**RBS:** En relación con RBS Producciones, el estudio de mercado señala que: esta productora está muy bien valorada en cuanto a su manera de darse a conocer a través de las redes, los medios de pago utilizados, las condiciones contractuales; sin embargo, hay opiniones desfavorables en cuanto a la variedad de sus servicios, los precios, el compromiso de la empresa y, los formatos utilizados para entregar información.

En cuanto a las fortalezas de RBS Producciones podemos señalar que han sido seleccionados para motivaciones empresariales o campañas de relanzamientos de marcas de renombre internacional como: WOM, Huawei, TVN, Teisa, entre otras. Asimismo, un elemento que puede favorecer a RBS Producciones y que puede extraerse de su página principal, es la recomendación hecha por Matrimonios.cl.

En definitiva, todo pareciera apuntar a que uno de los factores que pudieran considerarse como su principal fortaleza se relaciona con la edad de los artistas, equipo que parece bastante enérgico y nobel.

**Stellar Eventos:** En referencia con Stellar como fortalezas puede apreciarse que ofrecen sus servicios para Viña del Mar, Rancagua, Talca y sus alrededores. Han sido ganadores por seis (06) años consecutivos 2017- 2022 del premio Wedding Awards que otorga Matrimonios.cl.

Por su parte, los encuestados valoran la variedad de sus servicios y los medios por los cuales difunden su empresa. Consideran no muy buena la rapidez con la que atienden a los clientes y el compromiso de la empresa tampoco lo valoran muy bien. Para detallar sus servicios referirse al Gráfico 13.

Como resultado de este apartado se infiere que las productoras de la competencia se encuentran atomizadas en sus servicios y, en esete sentido, *Elephantcolor* se distingue por la gran variedad de servicios y espectáculos que puede ofrecer para sus clientes, pero además, su organización y gestión más formal pudiera encontrarse en ventaja con los competidores del rubro.

#### **1.4.5 Análisis Financiero de Competidores**

##### ***Rey Momo***

En el caso de esta empresa se observan algunas inconsistencias en su evaluación financiera, puesto que presenta egresos fuera de la explotación, mayor que los gastos administrativos y de ventas. En este sentido, es necesario saber ¿a qué están referidos esos egresos?, ya que podría ser que estén incluyendo gastos que no corresponden a la empresa específicamente, o que sean gastos que ha tenido la empresa en más de un ejercicio económico, y en ese caso no se estén amortizando, sino incluyendo todo en un solo ejercicio, generando una pérdida total del 19%, situación que no podría ser real, puesto que señala que tiene una utilidad de 16%.

Por otra parte, si no se consideran esos egresos adicionales, se podría decir que la empresa cubre en su totalidad tanto los costos como los gastos operativos, quedando así, un resultado favorable de un 16%, que podría ser incrementado en el siguiente ejercicio económico.

El ingreso anual de esta empresa fue de: \$51.017.753 y su utilidad de: \$7.947.287 correspondiente al 16%.

##### ***RBS Producciones Spa***

De los montos presentados por esta empresa llama la atención que no se reflejan gastos administrativos ni de ventas; lo que podría significar que se incluyeron todos los gastos como costos y por esta razón sus costos son tan altos; o en su defecto, que no poseen la información completa. A pesar de que su resultado operacional es más alto que la empresa Rey Momo, sus costos son más elevados, representando el 75% de sus

ingresos, estimando que cuando se le presenten gastos administrativos o de ventas, tendrá poco margen para poder cubrirlo en su totalidad.

RBS Producciones presenta un ingreso anual de: \$3.293.116 y una utilidad de: \$839.324, que corresponde a un 25% del ingreso anual.

Como se señaló en el apartado 1.2.1 del presente estudio, se estima el tamaño del mercado para el rubro de la entretención en: 745.724,12 UF. En este sentido, se cree relevante conocer ¿cuánto fue la participación de la competencia directa de *Elephantcolor* en este mercado?

**Tabla 19. Porcentaje de participación de empresas de entretención en la estimación del mercado.**

<b>Empresa</b>	<b>(\$) Ingreso anual</b>	<b>(UF) Ingreso anual</b>	<b>% de participación en el mercado</b>
Rey momo	51.017.753	1.459,11	0,19
RBS Producciones	3.293.116	94,18	0,01
Elephantcolor	658.323.076,92	18.828,17	2,52

(Elaboración propia, 2023).

Se dijo anteriormente que la estimación del mercado es de: 745.724,12 UF, de los cuales, la empresa Rey momo tuvo el 0,19% de participación; la productora RBS, el 0,01 % y, *Elephantcolor* alcanzó el 2,52%; quedando el 97,28% para otras empresas del rubro. En definitiva, la productora *Elephantcolor* tuvo mayor participación en las ventas anuales del rubro y, además, los ingresos anuales obtenidos (comparativamente), dan cuenta de su posicionamiento en el ámbito de las empresas de entretención.

Ante los datos recabados y señalados anteriormente, pareciera que los competidores de *Elephantcolor* son empresas con poca experiencia en el ramo, puesto que sus ingresos y declaraciones ante el SII así lo demuestran, o que en su defecto, no tuvieron la formalidad requerida para cualquier empresa que desee posicionarse en el mercado.

## 2. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO.

### 2.1 FODA *ELEPHANTCOLOR* POR SEGMENTO DE CLIENTES

Tabla 20. Matriz FODA: Empresas

<b>FORTALEZAS</b>
Oferta de espectáculos artísticos únicos, con vestuarios y prótesis de alta calidad y diseño; puestas en escena que brindan una estética muy elaborada a precios competitivos.
Elephantcolor destaca en el rubro por ser una empresa con perfil formal en cuanto a su modelo de gestión y en relación con los materiales que entrega para dar a conocer sus servicios o contrataciones, lo cual contribuye a fortalecer la confianza de sus clientes.
Extenso portafolio de shows artísticos (11) y servicios de espectáculo (3) disponibles para las empresas a través de una sola productora capaz de proveer. También la empresa tiene la flexibilidad de adaptarse a las necesidades del cliente haciendo shows a medida con concepto organizacionales, complementando el arte con los objetivos de la empresa.
Sede en la RM, espacio estratégico con mayor concentración de empresas de interés, que garantiza gestiones personalizadas, pero también que dan cuenta de la consolidación y profesionalismo de la productora.
Personal artístico y técnico altamente capacitado para satisfacer los requerimientos de los clientes en sus celebraciones.
Experiencia garantizada en producción de eventos, cumplimiento y puntualidad, atributos avalados con 69% mención positiva en encuestas.
<b>DEBILIDADES</b>
Ausencia de un departamento de Marketing (personal especializado) que diseñe y ejecute un plan estratégico que implica entre otros asuntos un nuevo modelo de relacionamiento, con canales de comunicación efectivos y para lograrlo es indispensable contar con personal calificado para ello.
No hay desarrollos en ámbitos de Promoción y Plaza de los servicios de la productora para el segmento empresas.
El segmento empresas sólo contrató los shows artísticos, absteniéndose de contratar otros servicios tales como los de fantasía que se adaptan perfectamente a este grupo y, que pudieran ser posicionados a través de estrategias de marketing con promociones o paquetes especiales.
Carece de posicionamiento en el segmento empresas: Sólo tiene 20 clientes en el segmento empresas, correspondientes al 4,31% del total de clientes del año 2022 que tuvo <i>Elephantcolor</i> , como resultado de la ausencia de canales de comunicación específicos y, de otros aspectos que se relacionan con un plan estratégico de marketing para captar a este segmento.
En general, estructura organizacional centralizada en dueños dificulta: La posibilidad de crecimiento de la productora, aumento de la cartera de clientes, procesos administrativos y contables ordenados, control de gestión y equilibrio en las funciones y responsabilidades del equipo.
<b>OPORTUNIDADES</b>
2.340 empresas disponibles, <i>Elephantcolor</i> sólo ha captado el 0,8% de clientes, proponiéndose aumentar el segmento empresas resultado de la aplicación de las estrategias de marketing en el periodo planteado a través de la nueva estructura organizacional de la productora y de los canales de comunicación diseñados para abordar el segmento empresas.

El 70% de las grandes empresas está abierta a contratar al menos un servicio de entretención artística al año.
Tendencia al crecimiento del índice de ventas de actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas a 23,2% en 2022. (INE)
Los atributos más solicitados por los clientes de acuerdo con el estudio de mercado (encuesta/entrevista) son: Variedad de servicios, la experiencia y los precios y, en este sentido, <i>Elephantcolor</i> destaca en estas cualidades con aprobación del 79% en precios, 89% en variedad de servicios, lo que le permitiría posicionarse en este segmento.
Posibilidad de alianzas con productoras de eventos que gestionan servicios para megaempresas como: Viba, Bizarro, Tango 360°, entre otras y que permitirían acceder a mayor cantidad de clientes y concretar contrataciones con estos.
Las contrataciones con empresas no están supeditadas a la estacionalidad y, además, pueden hacer más de una celebración anual, por lo tanto, las posibilidades de crecimiento de <i>Elephantcolor</i> en este segmento serían altas.
El tamaño del mercado que se estima es de: 192.742,52 UF y, <i>Elephantcolor</i> podría aumentar su participación en el tiempo estimado al 2,56% versus el 0,39% actual.
Posibilidad de fidelizar clientes de este segmento tomando en cuenta que, estas organizaciones realizan por lo menos un evento de estas características anualmente, lo que permitiría algunas contrataciones periódicas con algunas empresas.
Caracterización de una competencia de estructura informal, con mercado atomizado y, con producción de eventos puntuales; al respecto <i>Elephantcolor</i> tiene oportunidades de posicionarse en este segmento debido a su formato más estructurado y formal al momento de contrataciones con este tipo de empresas.
De acuerdo con la entrevista realizada el 15% de los participantes encontró que la competencia: Rey Momo, y RBS producciones presenta shows poco variados y repetitivos; lo que daría una posibilidad de crecimiento a la productora <i>Elephantcolor</i> en este segmento de clientes, dado la variedad y originalidad de sus espectáculos.
Participación muy baja del mercado por parte de la competencia, correspondiente a: RBS Producciones con 0,01% y 0,19% del Rey Momo; resultado que arrojó el análisis financiero de éstas y que, ofrece una oportunidad de negocio para <i>Elephantcolor</i> .
Oportunidad de profesionalizar el desempeño de la empresa para mejorar aspectos básicos como: Aumentar la disponibilidad de proveedores, hasta otros más complejos como: Ordenar elementos contables, administrativos y, establecer un plan de marketing con su respectivo control de gestión, a través de una estructura organizacional más robusta.
<b>AMENAZAS</b>
Tendencias a la contratación de servicios globales que podrían en un futuro desplazar a las productoras y esto se traduciría en contrataciones de shows a través de esta clase de intermediarios.
Contratación de los eventos híbridos con integración de tecnología. La posibilidad de celebrar eventos sustituyendo performances de artistas con propuestas como el Metaverso, shows audiovisuales, entre otros.
Dependencia de proveedores críticos: Salas de ensayos fuera de los espacios de <i>Elephantcolor</i> : la falta de disponibilidad oportuna afecta la coordinación de ensayos y la posibilidad de crecimiento; además, compromete tiempo y logística para la productora.
Aspectos económicos y sociopolíticos cambiantes y, por lo tanto, disminución de celebraciones/ contrataciones para entretención por parte del segmento empresas.
Aparición de competencia con servicios similares y a menor precio/calidad.

(Elaboración propia, 2022).

**Tabla 21. Matriz FODA: Segmento Matrimonios**

<b>FORTALEZAS</b>
Variedad de servicios de entretenimiento en una sola productora. <i>Elephantcolor</i> ofrece 11 tipos de espectáculos artísticos únicos; además, 13 tipos diferentes de servicios que, incluyen servicios de fantasía como: pirotecnia fría, explosión de confeti, entre otros; así como diferentes servicios audiovisuales: fotografía, video del evento, video go and pro, clases de vals para novios y, los contrayentes pueden contratar todo lo que requieren en un sólo proveedor.
<i>Elephantcolor</i> brinda acompañamiento profesional durante todo el proceso: Desde la elección del tipo de show artístico que mejor representa los requerimientos de los novios, pasando por la opción de la coreografía y pieza musical que será bailada por los contrayentes, hasta los servicios que complementarán el evento como: sesiones de fotografía, servicios de fantasía, etc, aspecto que genera confianza, tranquilidad y optimismo en un momento de excepcional importancia para la pareja.
<i>Elephantcolor</i> está posicionada en el segmento matrimonios puesto que captó para el año 2022 el 48% del mercado estimado de este segmento, lo que da cuenta de su preferencia y por lo tanto, es un aval para nuevos contrayentes que desean tener un evento de entretenimiento con altos niveles de calidad y excelencia.
Se cuenta con atención profesional personalizada: Venta cara a cara o por canales digitales, , especialmente por medio de Instagram, como medio favorito de comunicación de este segmento de clientes.
Alta calidad de vestuario, prótesis, maquillaje y escenografía que dan un plus al espectáculo, y que son sinónimo del glamour distintivo de la marca <i>Elephantcolor</i> que los novios podrán exhibir a través de un evento de entretenimiento único y memorable en su boda.
Gran reputación de producción en entretenimiento para matrimonios, avalada por la ponderación del 69% de los encuestados en el estudio de mercado de la presente investigación y por comparación del ingreso anual de la empresa (18.828,17 UF) versus a sus competidores.
<b>DEBILIDADES</b>
Estructura organizacional centralizada de la productora; es decir, que la gran parte de las responsabilidades y tareas sólo quedan en manos de los directores de la empresa. Esta situación no sería viable al momento de aumentar la cartera de clientes, puesto que esto significa aumentar considerablemente el número de actividades y para ello, se necesita delegar funciones. Por esto, se sugiere la conformación de equipos o departamentos que trabajen de manera simultánea en diferentes aspectos para los que se requiere tener perfiles particulares y metas precisas por alcanzar.
Ausencia de plan de marketing direccionado hacia los matrimonios en el que se muestre la propuesta de valor específica que tiene <i>Elephantcolor</i> para este grupo.
Las limitantes que produce para la productora la estacionalidad de este segmento, puesto que hay meses en los que demanda es excesiva y otros en los que la demanda es mínima y para conseguir un equilibrio se requiere entre otros elementos, de un diseño de paquetes o promociones que sea tentador para los contrayentes a fin de planificar y contratar su boda en temporadas bajas a cambio de una mejor propuesta de precios. Este aspecto redundante en la dificultad para fidelizar este segmento.
Se requiere fortalecer los canales de comunicación con el segmento matrimonios, complementar las publicaciones de Instagram con otras plataformas digitales y otras estrategias de marketing.
<b>OPORTUNIDADES</b>
Hay 922 matrimonios disponibles que son parte del segmento de interés para <i>Elephantcolor</i> , con un mercado disponible de 37.971,92 UF.
Gestionar convenios con salones de fiestas a fin de ofrecer servicios conjuntos que beneficien a ambas empresas.

Posterior a la pandemia Covid-19 hay un incremento en las demandas del mercado en torno al servicio de eventos para matrimonios.
Incursión en nuevas regiones: En Biobío, 194 matrimonios y, en Antofagasta 63 matrimonios segmento de interés para la productora <i>Elephantcolor</i> . Ambas regiones en crecimiento y con gran poder adquisitivo.
Competencia con servicios atomizados, dirigidos principalmente al show artístico lo que implica para los contrayentes la necesidad de contratar diferentes proveedores para un solo evento. Ante esto <i>Elephantcolor</i> puede ofrece la variedad de servicios y espectáculos requeridos en una sola productora y por ende una contratación.
<b>AMENAZAS</b>
Crecimiento importante de la competencia con promociones excesivas, aunque con menor calidad de producción.
Limitadas opciones de pago para los clientes. El 55% declara interés en el medio de pago por tarjeta de crédito, el cual aún no posee <i>Elephantcolor</i> , lo que podría generar cambio de preferencia de proveedor al momento de contratar.
No innovar los shows con la rapidez que el segmento de matrimonios lo amerita.
Tendencia a contratación de eventos híbridos que sustituyen los performances artísticos por elementos tecnológicos como shows audiovisuales o por el Metaverso.
Inflación ascendente y, por lo tanto, disminución en las contrataciones de entretención para matrimonios.

(Elaboración propia, 2022).

### 3. ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

#### 3.1 Definición de Mercados y Clientes Objetivo

Como resultado del diagnóstico realizado y de la elaboración de la matriz FODA para cada uno de los segmentos, se ha definido enfocar los esfuerzos del plan estratégico hacia el segmento empresas; decisión que se respalda en los siguientes aspectos:

- a) Segmento que no ha sido explorado por la productora, pero que tiene un inmenso potencial, puesto que involucra a 2.340 mega y grandes empresas de las regiones de interés con un tamaño de mercado estimado en 192.742, 52 UF.
- b) El segmento empresas provee de estabilidad de facturación, ya que una empresa puede realizar más de un evento anual, y cada año puede convenir una o más contrataciones con la productora, lo que significa también la posibilidad de fidelización de este segmento.
- c) Las empresas no dependen de la estacionalidad, sus celebraciones se realizan en cualquier día de la semana o en cualquier mes del año, lo que ofrece mayores posibilidades de contrataciones.
- d) Las tendencias actuales muestran que el 70% de las mega y grandes empresas contratan espectáculos de entretención por lo menos una vez al año.
- e) *Elephantcolor* puede ofrecer la formalidad y responsabilidad en cuanto a contratos que requieren las mega o grandes empresas.
- f) *Elephantcolor* captó 48% del mercado estimado del segmento matrimonios, es decir, que la empresa ya tiene un posicionamiento logrado y, por tanto, se estima que seguirá creciendo sin necesidad de un esfuerzo mayor y, en ese sentido, lo que implica una inversión como la planteada necesita una justificación y la posibilidad de negocio que ofrece el segmento empresas es ese motivante para la definición de este segmento objetivo.

En síntesis, el segmento seleccionado cuenta con 2.340 Empresas que se encuentran ubicadas en la Región Metropolitana, región del Biobío y Antofagasta.

Entre las megaempresas de interés se encuentran:

- Minería:

Codelco: mineras Gabriela Mistral, Andina, Teniente, Chuquicamata, Salvador, Hales, entre otras; Antofagasta Minerals, Las faenas de los Pelambres, Centinela, Antucoya, Zaldívar, Anglo american: Faena bronce, Collahuasi, BHP, Escondida, Espence, El soldado, entre otras.

- Gran Retail: Falabella y su conglomerado, Cencosud, Hites, La Polar, Johnson´s, Farmacias Ahumada, Tottus, etc.
- Telecomunicaciones: Movistar, Entel, Claro, VTR, Wom, Claro, GTD, Telsur, etc.
- Entidades Financieras: Santander, Scotiabank, Banco de Chile, Internacional, Banco de Crédito e Inversiones, HSBC, Bice, etc.

Asimismo, entre algunas de las grandes empresas se encuentran:

- Viñas: Concha y Toro, Viña Maipo, Errázuriz, De Martino, Miguel Torres, Undurraga, Don Melchor, Cono Sur, Almaviva, Trivento, Fetzer Vineyards, Casa Silva, etc.
- Productoras de Alimentos: Carozzi, Arcor, Ideal, Nevada, Patagonia Fresh, Delisur, DSM, etc.

### 3.2 Modelo de Negocio CANVAS

El modelo de negocio CANVAS diseñado el Dr. Osterwlder, A., aparece en el libro de su autoría: *Generación de Modelos de Negocio*, del año 2010. Éste es una herramienta o modelo de gestión que visibiliza la interconexión de nueve aspectos básicos del ámbito de los negocios<sup>15</sup>. Entre las ventajas que ofrece este modelo se encuentran:

- a) mejora la comprensión a través del uso de herramientas visuales
- b) amplía diferentes perspectivas del negocio
- c) ofrece un plan estratégico en una sola tabla.

Los aspectos que involucra este modelo son: Socios clave, actividades clave, recursos clave, propuestas de valor, relación con los clientes, canales, estructura de costes y estructura de ingresos.

En definitiva, podría decirse que el modelo CANVAS, es una especie de carta de navegación que guía el camino para el logro de los objetivos estratégicos planteados en un determinado negocio.

---

<sup>15</sup> Texto extraído de la página web: Economipedia. Disponible: < <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>>[Consulta: 2023, Abril 25].

**Tabla 22. Modelo de Negocio CANVAS (Segmento Empresas)**

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
<p>Alianzas estratégicas con Productoras de eventos que gestionan servicios para megaempresas como: Viba, Bizarro, Tango 360, que permitirían acceder a mayor cantidad de clientes y concretar contrataciones.</p>	<p>Gestión con productoras de eventos, gremiales, grandes empresas, proveedores, y clientes segmento empresas a fin de concretar contrataciones.</p>	<p>Latin show: Diseñado especialmente para empresas, más de 25 bailarines en escena, 5 vestuarios diferentes; así como: Casa de Papel y Coco bongo presentarán un nuevo formato potenciado que incluye participación de la audiencia, causarán gran impacto en el público.</p>	<p>Relación con las Productoras de Eventos que gestionan entretención para las Mega y Grandes empresas. Esta relación será directa y de manera personalizada preferiblemente.</p>	<p>2.340 Megs y grandes empresas con ingresos anuales superiores a 100.000 UF, ubicadas en RM, Biobío y Antofagasta.</p>
<p>Alianzas con Organizaciones que agrupan gran cantidad de empresas como: SOFOFA, SONAMI u otras, lo que facilitará acceder a datos y contactos de gran número de empresas.</p>	<p>Alquiler de una sede con mayores espacios que concentre la gestión de EC: Atención al público, ensayos, almacén, etc y, a su vez permita independencia para programación de ensayos y reuniones.</p>	<p>Los servicios: Explosión de confeti, pistolas CO2 y pirotecnia fría son servicios que complementan los shows artísticos mencionados y, por tanto se focalizará la promoción de estos servicios para su contratación.</p>	<p>Atención directa con grandes empresas, reuniones “cara a cara” o en su defecto, vía zoom para ofrecer shows, otros servicios y promociones</p>	<p><b>Canales</b></p> <p>Relación B to B con la productoras de eventos que gestionan servicios para mega y grandes empresas. Relación Directa B to B con algunas de las grandes empresas.</p>
<p>Alianzas con facultades o academias de Arte para reclutar artistas de manera continua que permitan a EC cumplir con mayor cantidad de contrataciones.</p>	<p>Identificación y búsqueda de otros proveedores y artistas.</p>	<p>Contrataciones formales en las que se especifica duración del show, contenidos, condiciones, precio; aspectos fundamentales indispensables para este segmento de clientes.</p>	<p>Atención virtual oportuna a través de las plataformas: zoom, WhatsApp, correos electrónicos, etc, con la finalidad de responder requerimientos, dudas, preguntas.</p>	<p>Comunicación directa cara a cara con los clientes mencionados.</p>
	<p><b>Recursos Clave</b></p>	<p>Shows a medida, diseñados combinando elementos artísticos con aspectos organizacionales y promociones por fidelización.</p>	<p>Monitoreo continuo a la planificación de los eventos contratados y solución a los inconvenientes o dudas que surjan por parte de clientes.</p>	<p>Comunicación de la propuesta de valor a través del Marketing digital: Página web, Instagram, RRSS en general y, en la atención personalizada cara a cara.</p>
	<p>Elencos destacados de artistas, técnicos de servicios y profesionales en atención al público.</p>	<p>Variedad de servicios únicos, profesionalismo, responsabilidad y calidad/precio, será la oferta de atributos que se presenta a este segmento.</p>		
	<p>Escenografías, vestuario, prótesis y equipos de alta calidad.</p>			
	<p>Local físico integral con salas de ensayo, sala de at. al cliente y reuniones.</p>			
	<p>Plataformas tecnológicas, equipos y material audiovisual promocional.</p>			
	<p><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos Directos: pagos a maquillador, coreógrafo, bailarines, coordinador artístico.</li> <li>• Costos Indirectos: Colaciones elenco de artistas, combustible autos, materiales de recargas para fantasías, lavandería de vestuario.</li> <li>• Gastos Generales: Arriendo local, mantenimiento cuenta corriente, materiales.</li> <li>• Gastos de Personal: sueldos directivos y personal,</li> <li>• Marketing: grabación de videos publicitarios, otros medios de publicidad.</li> </ul>	<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de shows artísticos</li> <li>• Contratación de servicios secundarios para el segmento empresas: Explosión de confeti y pirotecnia fría, pistolas CO2, como los servicios que más se adaptan al tipo de eventos empresariales.</li> </ul>		

(Elaboración propia, 2023)

### 3. 3 Propuesta de Valor

#### ***Segmento Empresas***

Se ofrece el Latin show, espectáculo especialmente diseñado para este segmento, el cual cuenta con más de 25 bailarines en escena, cinco vestuarios diferentes, despliegue de luces y efectos especiales, coreografía original y una puesta en escena deslumbrante que hará vibrar a la audiencia.

Además, los shows: Casa de papel y Coco Bongo, espectáculos que han sido potenciados y presentan un nuevo formato en el que se incluye la participación del público, costumizándose así estos shows a fin de adaptarlos a las expectativas de estas organizaciones.

Por otra parte, los servicios secundarios en los que se focalizará *Elephantcolor* para este segmento, serán los de fantasía: Explosión de confeti, pistolas CO2, y pirotecnia fría que, complementarán excepcionalmente al show artístico y que, son los servicios que mejor se adaptan a la naturaleza de este tipo de celebraciones de las empresas.

Shows “a medida”, es otro de los productos en los que se focalizará la propuesta para las empresas. Tener la posibilidad de diseñar un espectáculo que se adapte a las necesidades o requerimientos del cliente, de acuerdo con el tipo de celebración que se llevará a cabo, es una ventaja de la productora tomando en cuenta el equipos creativo y artístico con el que cuenta.

De manera general el rubro de la entretención se encuentra atomizado y con frecuencia se le conoce como un sector informal; a partir de estas debilidades de la competencia, *Elephantcolor* presenta a las empresas de interés cotizaciones, contenidos, facturas y materiales que demuestran un alto perfil profesional y formal de la productora, lo que sin duda, es bien valorado y requerido por estas organizaciones al momento de contratar una productora de entretención.

Los paquetes o promociones como: Business promo: Latin show + 2do servicio con 25% de descuento y Season promo: Show artístico con un 10% de descuento (temporada de invierno), son productos que están a la disposición del segmento empresas.

Por último, la fidelización será parte de la oferta para este grupo, puesto que las empresas realizan al menos una celebración anual y esto da espacio a la posibilidad de premiar la lealtad de varias contrataciones a través de un descuento especial.

### 3.4 Diseño de Nueva Organización y Estructura

La inclusión de dos nuevos trabajadores en la organización se justifica en tanto que, el diagnóstico descrito en el capítulo 1 señala que hay sobrecargo de responsabilidades y tareas para algunos de sus miembros, mientras que hay un vacío en áreas fundamentales como la administrativa y de marketing.

En referencia a las aspiraciones de la productora de acceder al segmento de mega y grandes empresas, grupo que prácticamente no ha sido explorado por *Elephantcolor*, y que requiere de una estrategia específica, es indispensable crear una parte de la organización que se dedique a tiempo completo con personal especializado a esta labor. El personal demanda habilidades específicas y, debe mantener o crear canales activos de comunicación porque aquí es primordial un nuevo modelo de relacionamiento que permita acceder a este tipo de empresas.

Así pues, queda en evidencia que el plan de marketing, requiere la coordinación de parte de un especialista que capte la naturaleza de la productora y, que a partir de la coordinación con los directivos, pueda ejecutar el plan que se ha propuesto y, que sin lugar a duda, redundará en el aumento de contrataciones de empresas y en los beneficios económicos que la productora se plantea.

Por otra parte, en referencia al área de administración, cabe señalar que no se trata únicamente de realizar una declaración anual de impuestos, se trata más bien de ordenar todos los procesos administrativos, contables y de gestión que, una empresa como la mencionada debe tener puesto que tiene gran potencial de crecimiento y, además, es el perfil de formalidad con el que debe contar un empresa de entretención para asegurar confianza y tranquilidad en los clientes dispuestos a contratar los servicios de *Elephantcolor*.

**Tabla 23. Inversión anual en Capital Humano**

OBJETIVO	ACCION	INVERSION ANUAL
Reorganizar los procesos operativos y administrativos de la empresa	Contratación de dos (02) trabajadores administrativos	\$69.622.954

(Elaboración propia, 2023)

En el Anexo B: *Figura 2.*, se establece la nueva estructura organizacional de *Elephantcolor*, en la que se propone una productora que descentraliza las funciones y, procura equilibrar entre dos pilares fundamentales todas las funciones a realizar. Para leer en datalle las funciones, referirse al Anexo H.

- Director General
- Coordinador de Administración y Finanzas
- Coordinador de Recursos Humanos
- Coordinador de Ventas y Marketing
- Coordinador de Atención al Público
- Gerente General
- Coordinador Artístico
- Coordinador Logístico
- Coordinador de otros Servicios

Asimismo, la nueva estructura de la productora propone mantener el personal actual; sin embargo, se trata de asignar nuevas funciones de una manera ordenada, de manera tal que, de acuerdo con las habilidades de los trabajadores actuales en adición con los de nuevo ingreso se logre conformar un equipo con perfiles definidos, coherentes, que puedan funcionar de manera simultánea y que todo ello conlleve a tener una organización más profesional y eficiente para entonces, dar paso al crecimiento progresivo y posicionamiento de la empresa en el segmento de interés.

### **3.5 Diseño Operativo de Proveedores, Logísticos y Organización de los Servicios**

El plan operativo está diseñado para ser ejecutado en un periodo de un año; sin embargo; como resultado de conversaciones con los directivos de la productora, se extrae que estarían dispuestos a aplicar este plan en todas sus orientaciones a partir del año 2024, puesto que quisieran observar el comportamiento del mercado en el año 2023 como el primer año post-pandemia y, verificar los cambios que esto implicará.

En torno al plan, lo conforman actividades primarias como: Atención al cliente y ventas, logística interna, operaciones y entrega de servicios, marketing y fidelización. En cuanto a las actividades secundarias o de apoyo se encuentran: Actividades de administración y contables, recursos humanos, compras de insumos y equipos e infraestructura.

#### ***Actividades Primarias***

Son las actividades que están relacionadas con la venta, producción y prestación del servicio. En el caso de *Elephnatcolor*, este tipo de actividad comienza desde que el cliente entra en contacto con la productora, ya sea vía online o de manera presencial. En ambos casos la atención destaca pues es personalizada.

Al cliente solicitar información, atención al cliente le envía correo acerca de los diferentes servicios que presta la productora y sus respectivos precios; si el cliente se muestra interesado y responde solicitando determinados servicios, atención al cliente lo deriva a reunión vía zoom con personal de ventas, quien le explica a detalle en qué consiste el

servicio solicitado, tiempo de duración, costo, entre otros aspectos. Finalizada la reunión, el cliente envía correo confirmando los servicios requeridos y ventas le envía el presupuesto y las condiciones de la contratación, a la vez que le solicita datos personales para elaborar el contrato. Luego el cliente firma el contrato y cancela los servicios deseados; administración realiza la orden de servicio, quedando así formalmente la reserva de los servicios señalados para la fecha acordada. (Anexo C: Figura 3. Diagrama de flujo: Entrega de Servicios de *Elephantcolor*)

Administración informa a gerencia general sobre los servicios contratados y la fecha de la reservación; por su parte, gerencia general informa a coordinación de logística, artística y de otros servicios la fecha del evento y los servicios requeridos.

Por otra parte, la coordinación de logística previa coordinación con administración, solicita los insumos y personal técnico necesario para la ejecución de la actividad. Posteriormente, recibe y verifica los insumos comprados, hace inventario y los entrega en bodega junto a copia del inventario. (Anexo E: Figura 5. Diagrama de flujo: Logística de *Elephantcolor*).

Además, se encarga de reservar salas para los ensayos de los elencos, previo acuerdo con la coordinación artística solicita el personal a reclutar, artistas extras para elencos extraordinarios o técnicos particulares si hicieran falta.

Asimismo, se encarga de planificar el traslado de personal, equipos e insumos al lugar del evento y posteriormente, trasladarlo de regreso a la empresa. (Anexo C: Figura 3. Diagrama de flujo: Entrega de Servicios).

Las operaciones, en el caso puntual de la productora, se refieren a la producción de shows artísticos. Estos performances tienen una coreografía determinada que es conducida por uno de los miembros del elenco con mayor experiencia y, de manera general el elenco lo conforman seis bailarines. Anterior al evento el grupo de artistas realiza ensayos y para ello, el coordinador de logística se encarga de agendar sala y fecha. Asimismo, el show incluye la participación de un maquillador y un coordinador artístico.

Una de las operaciones que realiza la empresa trata de la pre-producción del evento *in situ*, esto significa que los coordinadores artístico y logístico visitan unos días antes de la actividad, el lugar donde se realizará. Esto con la finalidad de conocer el espacio para hacer el show, verificar la iluminación, la electricidad, los camerinos o espacios destinados para ello; y, en todo caso, reportar si se necesita algún requerimiento especial para el evento.

La creación es una de las etapas de este proceso de operaciones de la productora; está relacionado con el diseño de nuevos espectáculos, vestuario, la elaboración de prótesis y escenografía. Algunos de estos elementos son elaborados de manera externa como el ejemplo de los vestuarios; sin embargo, los demás son diseñados y producidos por personal de *Elephantcolor*.

Uno de los aspectos que se valoró como complejo en el diagnóstico de la empresa, fue el arriendo de un salón de ensayos externo al local de la productora, la cual se ubica en un departamento. En este sentido, se propuso arrendar una casa con espacios suficientes que permitieran a *Elephantcolor* realizar sus diferentes operaciones administrativas y artísticas en un sólo lugar; de manera tal que, se ahorre tiempo, evite gastos de traslados y se facilite coordinar los ensayos.

Al respecto, se incluye en el plan estratégico una inversión en el arriendo de este nuevo espacio. Esto traerá como consecuencia un incremento en el gasto administrativo, pero a la vez una disminución de costos operativos y esa diferencia es la que se considera la inversión.

**Tabla 24. Inversión anual Recursos Operativos**

OBJETIVO	ACCION	INVERSION ANUAL AÑO 1	INVERSION ANUAL AÑO 2	INVERSION ANUAL AÑO 3	INVERSION ANUAL AÑO 4	INVERSION ANUAL AÑO 5	INVERSION TOTAL (5 AÑOS)
Reorganizar los procesos operativos y administrativos de la empresa	Contratación de dos (02) trabajadores administrativos	\$12.600.000	\$13.230.000	\$13.891.500	\$14.586.075	\$15.315.379	\$69.622.954
	Alquiler de inmueble con mayor espacio, para oficina, sala de ensayo, bodega y recepción.	\$5.552.004	\$6.992.004	\$8.504.004	\$10.091.604	\$11.758.584	\$42.898.200
Diseñar un plan integral de marketing que permita aumentar la contratación de eventos para ambos segmentos durante las temporadas alta y baja	Incremento de honorarios del Community Manager como Coordinador de Marketing	\$3.900.000	\$4.215.000	\$4.545.750	\$4.893.038	\$5.257.689	\$22.811.477
	Elaboración de cinco (05) Videos publicitarios mensuales.	\$3.000.000	\$3.150.000	\$3.307.500	\$3.472.875	\$3.646.519	\$16.576.894
	Movimiento de Otros medios de publicidad	\$250.000	\$262.500	\$275.625	\$289.406	\$303.877	\$1.381.408
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>\$25.302.004</b>	<b>\$27.849.504</b>	<b>\$30.524.379</b>	<b>\$33.332.998</b>	<b>\$36.282.047</b>	<b>\$153.290.932</b>

(Elaboración propia, 2023)

Con respecto al procesos de marketing y fidelización referirse a los apartados 3.6 y 3.7 de este mismo capítulo.

### **Actividades Secundarias**

Son aquellas que sirven de soporte o de preparación a las actividades primarias en función de lograr los objetivos establecidos por la productora. Entre éstas se encuentran: Las administrativas y contables que se encargan de gestionar proveedores, realizar compras de insumos y equipos, pagar arriendo, servicios, salarios y honorarios correspondientes, llevar contabilidad, elaborar informes financieros de la empresa, deducir impuestos, entre otras tareas. (Anexo D: Figura 4. Diagrama de Flujo: Proveedores de *Elephantcolor*).

Por otra parte, las plataformas tecnológicas son espacios virtuales que permiten a través de diferentes aplicaciones o programas interactuar con los clientes para satisfacer sus requerimientos o necesidades; para emitir pagos o transferencias, para promocionar paquetes de servicios, entre tantas utilidades que pueden brindar. Por lo tanto, se convierten en actividades indispensables de apoyo para lograr los objetivos que se plantea la productora.

Las actividades de recursos humanos están relacionadas con el reclutamiento de personal, entrevistas, capacitación, cálculos de los pagos de honorarios, en definitiva, gestión con el personal que trabaja fijo o por actividad para la empresa.

### **3.6 Definición de Políticas de Precios y Fidelización según servicio y cliente**

Tomando en cuenta que la productora objeto de estudio es una empresa que tiene una trayectoria de más de diez años de funcionamiento, la política de precios que se ha establecido ha tomado en cuenta los valores de mercado; los costos de producción, los gastos y el beneficio esperado, estos serían los elementos principales que contribuyen en esta definición. Sin embargo, cabe destacar que los servicios de entretenimiento al no considerarse servicios prioritarios, manejan bandas de precios flexibles, razón por la que los precios en el rubro pudieran ser diferentes entre los competidores del sector.

En la Tabla 5., se muestran los diferentes servicios y el margen bruto de utilidad de cada uno de estos. En este sentido, se estimó que el margen bruto de rentabilidad de los diferentes productos de *Elephantcolor* oscila entre un 29,29% hasta un 72,22%.

Ante lo expuesto anteriormente, y tomando como base los estudios de Kotler y Armstrong<sup>16</sup> (2013), se plantea la siguiente propuesta en cuanto a la política de precios:

- a) Fijación de precios, descuento y bonificación
- b) Fijación de precios por segmentos
- c) Fijación promocional de precios

---

<sup>16</sup> Extraído del libro Fundamentos del Marketing (2013), de los autores Kotler, P. y Armstrong, G.

Visto que el aporte de los servicios secundarios de *Elephantcolor* corresponden al 7,01% del ingreso anual de la productora y, que los márgenes brutos de rentabilidad de estos son eficientes; se propone presentar algunos paquetes que pueden convertirse en un atractivo para el segmento empresas.

Al respecto, cabe señalar que las empresas en la mayoría de los casos sólo contratan el show artístico, por esta razón se plantea ofrecer las siguientes promociones:

**Business promo:** Latin show + 2do servicio con 25% de descuento

En cuanto a la temporada de invierno, se sugiere

**Season promo:** Show artístico (no incluye latín show) + segundo servicio con un 10% de descuento

### ***Fidelización***

La fidelización como proceso de la relación productora cliente, está vinculada con la etapa de postventa. En tal sentido, cobra suma importancia conservar la misma dinámica de atención al cliente ante cualquier reclamo, solicitud de información o sugerencia.

El segmento empresas tiene probabilidades de fidelización, puesto que algunas tienen más de una celebración anual, o por lo menos una. Esto significa que con las promociones y canales adecuados *Elephantcolor* podría conseguir la permanencia de este grupo con la productora.

Entendiendo que los servicios prestados por *Elephantcolor* no son de consumo frecuente en comparación con los servicios de otro tipo de rubro; se propone en primer término, establecer contacto con las productoras de eventos o con las empresas que hayan tenido algún contrato con *Elephantcolor* y, a través de un *Reel* (video corto) de Instagram, en el que se manifiesta lo importante que es para la empresa la experiencia vivida con cada uno de ellos, presentar a este grupo la promoción:

**Loyalty promo:** 2da contratación con *Elephantcolor*, la empresa puede conseguir un 10% de descuento; 3ra contratación 15% de descuento y 4ta contratación 20% de descuento.

### **3.7 Diseño de la Estrategia de Comunicación y Posicionamiento de Marca**

La productora utilizará la estrategia de marketing de cobertura diferenciada a través de la cual, *Elephantcolor* se va a dirigir a las mega y grandes empresas, presentándole la propuesta de valor ya definida en el apartado 3.3, pero que en síntesis ofrece : Tres shows que han sido adaptados para las empresas y que incluyen participación del público (sorpresa), además de tres servicios de fantasía que pueden complementar el evento con un precio especial.

Por otra parte, la oferta de paquetes/ promociones para las empresas y un descuento especial por fidelización. Shows “a medida”, es otro de los productos en los que se focalizará la propuesta para las empresas

Asimismo, la estrategia de comunicación de la productora *Elephantcolor* estará sustentada en el concepto de comunicaciones integradas de marketing (IMC)<sup>17</sup>, de Kotler y Armstrong (2013). Al respecto, la propuesta de valor de la productora se comunicará, a través de un mensaje claro y coherente adecuado al segmento empresas, prestando especial atención al concepto de integración tanto del mensaje como de la marca *Elephantcolor* que generen los distintos canales de comunicación seleccionados.

### **Publicidad**

La publicidad se realizará por medio de canales digitales: página web, canal de youtube, Facebook, correos electrónicos y, especialmente a través de Instagram, herramienta que fue la mejor ponderada por los clientes, de acuerdo con los resultados arrojados por el estudio de mercado.

En este sentido, se plantea que los mensajes y contenidos que se difundan sean de tipo audiovisual y, preferiblemente interactivos. De manera tal que, los clientes perciban un canal de comunicación rápido, innovador no invasivo y, que ajustándose a la naturaleza del servicio será, seguramente, efectivo.

### **Marketing Directo**

Entre algunas de las formas del marketing directo, se seleccionaron la venta cara a cara y el marketing personalizado online. En cuanto a la primera forma de comunicación, *Elephantcolor* cuenta con una sede física en la ciudad de Santiago, además de personal capacitado para atender a los clientes, lo que permitirá construir una comunicación efectiva en la que los clientes puedan percibir un trato realmente personalizado y, en el que se sientan libres de expresar sus anhelos, inquietudes e ideas.

---

<sup>17</sup> Planteamiento presentado en el libro Fundamentos del Marketing (2013), de los autores Kotler, P. y Armstrong, G.

Asimismo, en esta forma se adhieren la gestión de reuniones por parte del encargado de marketing con las productoras de eventos que gestionan servicios a las mega y grandes empresas, tales como: Viba producciones, Bizarro, Tango 360°, entre otras, en función de acceder con mayor eficiencia al segmento de interés.

En relación con el marketing on line, aunque utiliza los canales digitales para la comunicación, no deja de ser un trato personalizado, dinámico y que responde de manera oportuna los requerimientos que plantean los clientes.

Ambas formas de comunicación con mensajes, información y promociones de formato audiovisual, canal de comunicación que se presenta innovador, rápido y efectivo. Acompañado además, de la respuesta oportuna por parte de la productora en todo el proceso que conlleva la contratación, así como, en la confianza, cercanía y experiencia que implica la marca *Elephantcolor*.

### **Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas estarán a cargo del encargado de marketing y su equipo e irán dirigidas al segmento de empresas de interés de la productora, por medio de visitas personalizadas o de canales digitales. Por otra parte, se buscará relacionarse con empresas gestoras de servicios de entretenimiento para megaempresas, otras que se dedican a la organización de bodas, como matrimonios.cl, o con las que ofrecen alquiler de salones de fiestas, entre otros; todo esto en función de lograr alianzas estratégicas que le permitan a *Elephantcolor* mejorar su posicionamiento en el mercado de la entretenimiento.

Las relaciones públicas estarán dirigidas también a los proveedores de la productora con la finalidad de procurar relaciones de largo plazo basadas en la confianza, ampliar el abanico de proveedores y mejorar las propuestas de precios de materiales.

### **Promoción de Ventas**

Esta estrategia de marketing será utilizada en esta nueva etapa de la productora, con la finalidad de posicionar la marca *Elephantcolor*, difundiendo un mensaje que contenga la propuesta de valor para este segmento, sin descuidar la coherencia e integridad de éste.

En cuanto al tipo de promociones para el segmento de interés revisar el apartado 3.5 y 3.6 del presente capítulo.

## **3.8 Diseño de Medios Digitales Específicos**

*Elephantcolor* cuenta actualmente con Instagram, Facebook y, la página web: elephancolor.cl. No obstante, al introducir el motor de búsqueda con las palabras: entretenimiento para matrimonios en Chile, aparece de décimo lugar y, en entretenimiento para bodas en Chile, de noveno lugar. Al buscar entretenimiento para empresas no aparece.

En este sentido, se propone diseñar una estrategia que permita a la página estar entre los primeros lugares de búsqueda de internet. Asimismo, se plantea que ésta posea material audiovisual, videos cortos, como los que aparecen en el Instagram, en los que se muestre parte de los diferentes shows y, en este mismo orden de ideas, se propone mayor interacción en ésta y otras plataformas digitales.

Especial atención merece el Instagram, medio de difusión que fue el mejor valorado por el estudio de mercado que se realizó en esta investigación. Actualmente esta plataforma cuenta con gran número de reels y fotografías. En este sentido, se plantea una serie de videos extra cortos con testimonios en vivo de los shows y servicios de *Elephantcolor* y, que se encuentren entre las primeras ventanas de acceso, tanto en el Instagram como en las otras plataformas digitales, que den cuenta al público de la gran e innovadora experiencia que significa tener a *Elephantcolor* en su evento.

Anteriormente se planteó como una de las estrategias de marketing integrado, en torno a la publicidad la realización de reels que contengan las diversas promos para los diferentes segmentos, así como, el relanzamiento de la marca *Elephant* en este nuevo periodo de la productora.

En definitiva, la estrategia de cobertura diferenciada procura especialmente, un aumento en las contrataciones con el segmento de mega y grandes empresas de las regiones metropolitana, Antofagasta y del Biobío, correspondientes a la estimación del mercado, calculado en 2.340 empresas.

Al respecto, para el año 2023 la productora objeto de investigación, sólo obtiene 20 contrataciones que corresponde al 0,8% del mercado estimado y, en este sentido, se espera aumentar a 193 contrataciones al término de cinco años, es decir, alcanzar el 4,07% de participación del mercado estimado.

Considerando que el mercado estimado (2.340), es una cifra bastante ambiciosa, se sugiere focalizar la estrategia comunicacional de la siguiente manera:

Porcentaje de empresas a contactar anualmente: 15%

Cantidad de empresas: 360 empresas

Periodo: 1 año

Mensuales: 30 empresas

Estas mega y grandes empresas pertenecen a diferentes rubros, entre los que destacan:

- Minería:  
Codelco: mineras Gabriela Mistral, Andina, Teniente, Chuquicamata, Salvador, Hales, entre otras; Antofagasta Minerals, Las faenas de los Pelambres, Centinela, Antucoya, Zaldívar, Anglo american: Faena bronce, Collahuasi, BHP, Escondida, Espence, El soldado, entre otras.
- Gran Retail: Falabella y su conglomerado, Cencosud, Hites, La Polar, Johnson´s, Farmacias Ahumada, Tottus, etc.
- Telecomunicaciones: Movistar, Entel, Claro, VTR, Wom, Claro, GTD, Telsur, etc.
- Viñas: Concha y Toro, Viña Maipo, Errázuriz, De Martino, Miguel Torres, Undurraga, Don Melchor, Cono Sur, Almaviva, Trivento, Fetzer Vineyards, Casa Silva, etc.
- Entidades Financieras: Santander, Scotiabank, Banco de Chile, Internacional, Banco de Crédito e Inversiones, HSBC, Bice, etc.
- Productoras de Alimentos: Carozzi, Arcor, Ideal, Nevada, Patagonia Fresh, Delisur, DSM, etc.

Al respecto, el encargado de marketing y su equipo deberá contactar a 360 empresas anualmente. Para conocer ¿cuáles empresas contactar y dónde ubicarlas?

Se podrá establecer contacto en primer lugar con: Productoras de eventos que gestionan servicios para las megaempresas, tales como:

- Viba producciones
- Bizarro Entertainment Chile
- Tango 360°
- Villalobos producciones
- Opia Marketing
- Alianza Creativa

Como una segunda opción, se podrá establecer contacto con las organizaciones que agrupan esta grandes empresas tales como: Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), que agrupa una 4.000 empresas, la Sociedad Nacional de Minería (SONAMI) reúne 76 empresas, entre otras, y, a partir, de los datos que puedan suministrar estas organizaciones, construir un banco de datos que contenga entre otros elementos, los nombres y números de contacto de los encargados de relaciones públicas de las mismas.

Seleccionadas las empresas a contactar, el encargado de marketing podrá planificar y coordinar una serie de visitas y entrevistas con los encargados de relaciones públicas de las empresas de interés. Asimismo, en caso de no ser posible una reunión física, se optará por una reunión virtual para ofrecer los servicios y shows seleccionados para este segmento.

**Tabla 25. Inversión Vs Ingresos del Plan de Marketing (Año 1)**

Empresas contactadas	360
% empresas contactadas que contratarán con EC	9,7%
N° de empresas que contratan a EC	34
Inversión Plan de marketing anual	\$7.150.000
Ingreso por nuevas empresas	\$76.680.000
Diferencia inversión- ingresos	<b>\$69.530.000</b>

(Elaboración propia, 2023)

Asimismo, con este plan que incluye no sólo la inversión del plan de marketing, sino la inversión en capital humano en el que destaca la contratación del encargado de marketing, se contribuye a mejorar el EBITDA actual como se contempla en el objetivo estratégico de la investigación.

**Tabla 26. Inversión anual para ejecutar el Plan de Marketing**

OBJETIVO	ACCION	INVERSION ANUAL AÑO 1	INVERSION ANUAL AÑO 2	INVERSION ANUAL AÑO 3	INVERSION ANUAL AÑO 4	INVERSION ANUAL AÑO 5	INVERSION TOTAL (5 AÑOS)
Diseñar un plan integral de marketing que permita aumentar la contratación de eventos para ambos segmentos durante las temporadas alta y baja	Incremento de honorarios del Community Manager como Coordinador de Marketing	\$3.900.000	\$4.215.000	\$4.545.750	\$4.893.038	\$5.257.689	\$22.811.477
	Elaboración de cinco (05) Videos publicitarios mensuales.	\$3.000.000	\$3.150.000	\$3.307.500	\$3.472.875	\$3.646.519	\$16.576.894
	Movimiento de Otros medios de publicidad	\$250.000	\$262.500	\$275.625	\$289.406	\$303.877	\$1.381.408
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>\$7.150.000</b>	<b>\$7.627.500</b>	<b>\$8.128.875</b>	<b>\$8.655.319</b>	<b>\$9.208.085</b>	<b>\$40.769.779</b>

(Elaboración propia, 2023)

En cuanto a los indicadores de medida para verificar el crecimiento en las ventas, se proponen los siguientes:

$$\frac{\text{N° Contactos con empresas realizados}}{\text{N° Contratos empresas}}$$

$$\frac{\text{(\$) Ingresos obtenidos}}{\text{(\$) Gastos de publicidad}}$$

### 3.9 Plan de la Gestión del Cambio

En el capítulo 1, apartado referido a la implicancias internas, se mostró el organigrama actual de la productora con un mapeo de colores que da cuenta del diagnóstico en cuanto a la percepción de los trabajadores respecto al plan de gestión del cambio. El color verde indica al líder del plan que lo asumiría el director de la empresa, acompañado por la red de apoyo. Seguidamente, en amarillo se muestra a los trabajadores que tendrían una postura indefinida al respecto y, por último en color rojo se indican a los trabajadores que parecieran ser más opuestos al cambio.

## Plan de Stakeholders

Algunos autores como Clarkson, M. (1995), consideran que el plan de stakeholders comprende dos grupos, uno primario: “Soportan alguna forma de riesgo como resultado de haber invertido en alguna forma de capital humano o financiero, algo de valor en una empresa”. En cuanto a los secundarios estima que: “Son aquellos que pueden afectar y son afectados por la empresa, pero no están comprometidos con ella y tampoco son esenciales para su supervivencia”.

En consideración a lo anteriormente señalado, el grupo primario es una especie de corazón dentro de la organización, razón por la que no contar con su aprobación a la hora de un cambio, representaría grandes problemas o pérdidas para la organización. Por otra parte, el grupo secundario, aunque no tiene poder de decisión, sí pueden afectar la opinión pública y el ambiente laboral.

En este sentido, *Elephantcolor* es una pequeña empresa que sólo cuenta con 7 trabajadores y dos cargos directivos (dueños de la productora). Visto así, el grupo primario estaría conformado por estos 9 trabajadores. En cuanto al grupo secundario estaría conformado por los competidores de la productora.

El plan de stakeholders se realizará de acuerdo con las siguientes etapas (Kotter, 2000):

1. Definir un equipo de gestión de transición: Se trata de identificar al líder del proceso de cambio y el equipo que le acompañará. Las habilidades de comunicación y empatía son indispensables en este equipo.
2. Clarificar el cambio: La tarea principal del equipo es diseñar el plan de gestión del cambio, los objetivos a cumplir para lograrlo. En este punto es primordial realizar un diagnóstico organizacional para verificar las estrategias a seguir y que mejor se adapten a la productora.  
Comprendido el diagnóstico, todos los trabajadores deben tener claro hacia dónde se dirige la empresa, cuáles son las razones para que este cambio se realice, cuál esfuerzo debe realizarse para que suceda, cuáles son los objetivos específicos y la forma cómo se medirá su cumplimiento.

3. Coalición directiva: Patrocinadores y red de agentes de cambio: Se trata de identificar quién será el líder del proceso. Esta persona debe tener la capacidad de generar confianza y motivación, debe tener la capacidad de escuchar al resto de los trabajadores y, además, debe conformar un equipo de apoyo o red que sean sostenedores del proyecto.

4. Palancas de Cambio: Aunque cada organización debe identificarlas puesto que se relacionan con la dinámica de la organización, se podrían identificar a primera vista: El trabajo en equipo, la comunicación, recompensas, posibilidad de crecimiento profesional, entre otras.

5. Comunicación: diseñar un plan de comunicación es vital, es necesario usar todos los canales disponibles para transmitir o clarificar el cambio. La comunicación debe ser transparente, empática, que sea capaz de conectarse con las preocupaciones, dudas de los trabajadores.

6. Motivaciones: Uno de los factores que más contribuye en la motivación, es saber exactamente lo que sucederá, en este sentido, el plan de comunicación es primordial. Las estrategias de desarrollo humano deben estar presentes, un aspecto fundamental, pudiera ser el reconocimiento de logros durante el proceso de cambio.

7. Capacitación: Conocer de manera temprana cuáles son las áreas que requieren capacitación es necesario porque permitiría ahorrar, tiempo, gestión y dinero a la productora y, se haría el esfuerzo focalizado en función de lograr la gestión de cambio planteada.

8. Evaluación: Diseñar indicadores de gestión que permitan monitorear y evaluar de forma continua los avances del plan de gestión de cambio en sus diferentes etapas, ayudará a saber de manera oportuna si es necesario reajustar o cambiar cualquiera de las estrategias seleccionadas.

Ante lo expuesto anteriormente, se propone en primer término, cambio en la estructura organizacional. Esta nueva propuesta busca la descentralización de funciones de la empresa, planteando encontrar un equilibrio entre lo administrativo y lo operativo, ambos elementos indispensables para el desempeño óptimo de *Elephantcolor*. (ver Fig. 2) y, que además está descrita en este capítulo en el apartado 3.4.

Seguidamente, la contratación o reubicación del personal existente en nuevas funciones que contribuirán al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, que no están relacionados solamente con las utilidades a devengar, sino que, además, ayudan a distribuir las responsabilidades y funciones dentro de la organización en función de optimizar los talentos y habilidades de los integrantes del equipo *Elephantcolor*.

Importante es resaltar que, aunque la implementación del plan depende de la decisión de los directivos de *Elephantcolor*, se presenta el diagrama de Gantt con la propuesta a ejecutar. (Ver Tabla 27)

**Tabla 27. Carta Gantt. Implementación del Plan de Gestión de Cambio**

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Identificar equipo de transición, líder y red de apoyo												
Diseñar el plan de gestión del cambio y clarificar y seleccionar las palancas de cambio												
Diagnosticar la disposición del personal												
Comunicar al personal de manera honesta y empática												
Mostrar motivación al personal y reconocimiento												
Capacitación del personal												
Evaluación a través de indicadores de las etapas del plan												

(Elaboración propia, 2023.)

### 3.10 Principales Implicancias Internas para Metas de Mediano Plazo

Como resultado de diversas conversaciones con los directivos de *Elephantcolor*, se comprende la disposición de estos de asumir las propuestas estratégicas que se plantean a través de investigación.

En el caso de la nueva estructura organizativa de la empresa, así como, de otros cambios importantes que se sugieren en este estudio, los directivos señalan estar de acuerdo; sin embargo, consideran que, preferirían esperar el transcurso del primer trimestre de 2023, como primera etapa post-pandemia Covid-19 para observar ¿cuál será el comportamiento del mercado? y, evaluar la posibilidad de ir implementando el plan estratégico paso a paso.

En principio, la empresa optaría por realizar una inversión proveniente de sus ahorros y de las utilidades que vayan obteniendo. (Ver Tabla 28).

Sin embargo, otros asuntos que se relacionan con el plan estratégico, como la aplicación de encuestas post-servicios y el reordenamiento de áreas y reubicación de personal serían aplicados en el corto plazo.

Uno de los asuntos que se visualiza como implicancia, se relaciona con la contratación de personal capacitado en las diferentes áreas que estuviera dispuesto a trabajar por los salarios estimados; ya que, esta situación laboral pudiera no mostrarse muy atractiva para los artistas, profesionales y técnicos que requiere la productora en caso de una expansión como la planteada aquí. No obstante, se presume que observados los primeros indicadores financieros favorables, la dinámica constante que implica el aumento de las contrataciones, y, la efectividad del plan propuesto, los directivos estarían dispuestos a asumir las contrataciones del personal requerido.

Por otra parte, se considera sensible la relación con los proveedores críticos, en el caso de las prótesis, éstas son elaboradas por un sólo artista y, aunque su costo pudiera ser alto, también es cierto que es un material que teniendo el debido mantenimiento, puede ser reutilizado numerosas veces. Este asunto en particular ha sido analizado junto con los directivos, quienes han mostrado interés inmediato en identificar nuevos proveedores y, preferiblemente concretar algún tipo de contratación que asegure a Elephantcolor de manera oportuna y accesible los materiales para prestar los servicios sin ningún tipo de dificultad.

Por último, la entrada en vigencia a partir del 1° de enero de 2023 de la Ley 21.420 del Servicio de impuestos Internos (SII), la cual establece que todas las prestaciones de servicios estarán afectas al IVA y, en este sentido, la productora entraría en este grupo de contribuyentes.

## 4. EVALUACIÓN ECONÓMICA

Para realizar la evaluación económica del proyecto se consideran los objetivos estratégicos propuestos, los cuales provienen de las conclusiones extraídas del FODA; además de los aspectos que agrupa el modelo de negocios CANVAS, los que, proporcionan el plan de acción a seguir.

**Tabla 28. Inversión inicial para Elephantcolor**

OBJETIVO	ACCION	INVERSION ANUAL AÑO 1	INVERSION ANUAL AÑO 2	INVERSION ANUAL AÑO 3	INVERSION ANUAL AÑO 4	INVERSION ANUAL AÑO 5	INVERSION TOTAL (5 AÑOS)
Reorganizar los procesos operativos y administrativos de la empresa	Contratación de dos (02) trabajadores administrativos	\$12.600.000	\$13.230.000	\$13.891.500	\$14.586.075	\$15.315.379	\$69.622.954
	Alquiler de inmueble con mayor espacio, para oficina, sala de ensayo, bodega y recepción.	\$5.552.004	\$6.992.004	\$8.504.004	\$10.091.604	\$11.758.584	\$42.898.200
Diseñar un plan integral de marketing que permita aumentar la contratación de eventos para ambos segmentos durante las temporadas alta y baja	Incremento de honorarios del Community Manager como Coordinador de Marketing	\$3.900.000	\$4.215.000	\$4.545.750	\$4.893.038	\$5.257.689	\$22.811.477
	Elaboración de cinco (05) Videos publicitarios mensuales.	\$3.000.000	\$3.150.000	\$3.307.500	\$3.472.875	\$3.646.519	\$16.576.894
	Movimiento de Otros medios de publicidad	\$250.000	\$262.500	\$275.625	\$289.406	\$303.877	\$1.381.408
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>\$25.302.004</b>	<b>\$27.849.504</b>	<b>\$30.524.379</b>	<b>\$33.332.998</b>	<b>\$36.282.047</b>	<b>\$153.290.932</b>

(Elaboración propia, 2023)

El monto total de la inversión requerida es de \$153.290.932, considerada durante los cinco años del análisis financiero a realizar. En la tabla anterior se muestra la inversión requerida para cada uno de los años que se está evaluando, iniciando en el primer año de la propuesta con una inversión de \$25.302.004.

### 4.1 Cálculo de Tasa de Descuento

La tasa de descuento es el coste de capital que se aplica para determinar el valor presente de un pago futuro, es muy utilizada a la hora de evaluar proyectos de inversión, indica cuánto vale ahora el dinero que se recibirá en una fecha posterior. (Vázquez, R. 2015)

En este caso, será utilizado el método del Costo de Capital Promedio Ponderado CCPP o WACC (Weighted Average Cost of Capital), por sus siglas en inglés.

Ecuación del WACC:

$$\text{WACC} = ( \% E * K_e ) + ( \% D * K_d * ( 1 - T ) )$$

Donde;

**% E:** Porcentaje de financiamiento de los accionistas. (Participación % del patrimonio).

**% D:** Porcentaje de financiamiento de terceros. (Participación % de la deuda financiera).

**Ke:** Rentabilidad esperada por los accionistas. Generalmente se utiliza para obtenerla el método CAPM (Capital Asset Pricing Model).

**Kd:** Costo de la deuda financiera. Representada por el porcentaje del interés del préstamo bancario a solicitar.

**T:** Tasa de impuestos vigente.

En todo proyecto se debe determinar el mix de financiamiento, es decir, la parte que estará financiada por los accionistas y la parte que estará financiada a través de deuda.

El valor **Ke** representa la rentabilidad anual mínima que debe generar para los accionistas el proyecto, por el dinero invertido, medido a través del riesgo que pueda tener la inversión. Para determinar el **Ke** se tomará en cuenta el método CAMP (Capital Asset Pricing Model) que es el Modelo de Valoración de Activos de Capital o el Costo de Capital, el cual corresponde al costo en el que se incurre en una empresa con el fin de financiar los proyectos de inversión con los recursos financieros que se tienen.<sup>18</sup>

Este elemento tiene dos términos en su ecuación, un término correspondiente a la Rentabilidad Libre de Riesgo (RLR) y el otro término conformado por el Riesgo (R). La RLR está conformada por el **Kf** que es la tasa de rentabilidad de un país representado por los bonos a 10 años (tasa libre de riesgo). El R está conformado por la **B** (la beta), y **PRM** (prima de riesgo de mercado).

Por su parte, Aswath Damodaran<sup>19</sup>, propone una metodología para el cálculo del Beta de una empresa, que consiste en descomponer el riesgo en dos componentes: el riesgo específico de la empresa y el riesgo del mercado. Es por eso por lo que se toman estos índices como referencia para los cálculos de **Ke**.

La **PRM**, Prima de Riesgo del Mercado, está conformada por la diferencia entre el **Km** y **Kf**, siendo el **Km**, la rentabilidad del mercado bursátil según la bolsa de valores del país donde se realiza la inversión.

De lo mostrado anteriormente, se obtiene la fórmula del Costo de Capital, como sigue:

$$\text{Ke} = \text{Kf} + \text{B} (\text{Km} - \text{Kf})$$

Donde:

---

<sup>18</sup> Extraído de la página web Alcocer, A. (S/f). Disponible:< <https://www.antonioalcocer.com/rentabilidad-exigida-accionista-capm/>>[Consulta: 2023, Abril 6]

<sup>19</sup> Damodaran, A., es un reconocido profesor de finanzas de la Stern School of Business de la Universidad de Nueva York, tiene varios libros de finanzas publicados y ha realizado grandes aportes a la teoría financiera con su novedoso enfoque a la valoración de emoresas. Disponible:< <https://lga.pe/betas-de-damodaran-en-espanol-2023-archivo-excel/>>.[Consulta: 2023, Abril 6]

**Kf:** Tasa de rentabilidad de un país representado por los bonos a 10 años (tasa libre de riesgo).

**B:** Tasa de retorno de mercado, obtenido de los índices de Damodaran.

**Km:** Tasa de rentabilidad del mercado bursátil según la bolsa de valores.

En referencia a la propuesta que se está presentando, se determinará el **Ke** con los siguientes datos:

**Kf** = 5,32 (tomado del banco central de Chile<sup>20</sup>) (Tabla 24)

**B** = 1,45 (obtenido de Damodaran<sup>21</sup> y corresponde al sector de entretenimiento)

**Km** = 5,04 (corresponde a la tasa de la variación promedio del mercado calculada con los índices del IPSA (Índice de Precios Selectivo de Acciones) de los últimos 8 años. Ver anexo G, (cálculo Ke)

$$K_e = K_f + (B * (K_m - K_f))$$

$$K_e = 5,32 + (1,45 * (5,04 - 5,32))$$

$$K_e = 5,32 + (1,45 * -0,28)$$

$$K_e = 5,32 + (-0,406)$$

$$K_e = 4,914$$

$$K_e = 4,91\%$$

El costo de capital calculado de acuerdo con el método CAPM es de 4,91%; sin embargo, los accionistas de la empresa en estudio esperan obtener un rendimiento mínimo de un 5% más, quedando un **Ke** de 9,91%, para el cálculo de la tasa de descuento.

En este sentido, y considerando el segundo escenario planteado en la propuesta, el cual será financiado durante el primer año con recursos de terceros a través de un préstamo bancario, y los siguientes años con recursos propios, el mix de financiamiento quedaría como sigue:

**Tabla 29. Mix de Financiamiento para Productora *Elephantcolor*.**

MIX DE FINANCIAMIENTO			
VARIABLE	MONTO A FINANCIAR	PORCENTAJE	NOTA
E	\$153.290.932	100%	FINANCIADO POR LOS ACCIONISTAS
D	0	0%	FINANCIADO POR EL PRESTAMO BANCARIO
E + D	\$153.290.932	100%	

(Elaboración propia, 2023).

<sup>20</sup> Extraído de la página web del Banco Central de Chile. Disponible.

<[https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP\\_TASA\\_INTERES/MN\\_TASA\\_INTERES\\_09/TMS\\_15/T311](https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311)>[Consulta: 2023, Abril 6]

<sup>21</sup> Disponible: <[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)>[Consulta: 2023, Abril 6]

Igualmente, para calcular la tasa de descuento a través del método WACC se toman en cuenta los siguientes datos:

**Tabla 30. Datos para Elaboración de Método WACC**

DATOS		
% E	100%	
% D	0%	
Ke	9,91%	TASA DE RENTABILIDAD MINIMA CONSIDERADA POR LOS ACCIONISTAS
Kd	11,64%	TASA DE INTERES PROMEDIO DEL BANCO
T	25,00%	TASA DE IMPUESTO ANUAL

(Elaboración propia, 2023)

### ECUACIÓN DE WACC:

$$\text{WACC} = (\% E * Ke) + (\% D * Kd * (1 - T))$$

$$\text{WACC} = (1,00 * 0,0991) + ((0,00 * 0,1164 * (1 - 0,25))$$

$$\text{WACC} = 0,0991 + (0,00)$$

$$\text{WACC} = 0,0991$$

$$\text{WACC} = 9,91\%$$

Un WACC de 9,91% indica que la rentabilidad anual de la empresa, una vez puesta en marcha la propuesta debe ser igual o superior a 9,91%, ya que de esa forma será capaz de cubrir exactamente la rentabilidad exigida por los financiadores, que en este caso corresponde a los accionistas (Ke).

$$\text{WACC} = Ke = 9,91\%$$

### Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

El VAN representa el valor de los flujos futuros restándole la inversión inicial, y se determina según la siguiente ecuación:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde:

Ft = Flujo de fondos

k = Tasa de descuento

t = Tiempo, número de años.

lo = Inversión inicial.

Se aceptan todos los proyectos cuyo VAN, sea positivo.

Con relación a la TIR se refiere a la tasa de descuento que hace que el valor actual neto (VAN) de cualquier inversión sea igual a cero y, determina si es rentable o no. Se determina según la siguiente ecuación:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Donde:

Fn = Flujo de fondos.

i = Tasa de descuento.

n = Tiempo, número de años.

La tasa interna de retorno es la tasa de rentabilidad anual promedio que un proyecto deja a los inversionistas al colocar sus fondos en él y es comparable contra las expectativas de lo que se deseaba como mínimo obtener al invertir.

En relación al VAN y TIR para la propuesta en estudio se determina de la siguiente manera:

**Tabla 31. Determinación de VAN y TIR con financiamiento de recursos propios.**

PERIODOS	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE FONDOS	-\$153.290.932	\$103.248.678	\$102.805.170	\$102.655.762	\$130.209.155	\$160.611.866
SALDO ACTUALIZADO 9,91%	-\$153.290.932	\$93.939.294	\$85.102.152	\$77.316.415	\$89.226.260	\$100.136.311
SALDO ACTUALIZADO ACUMULADO	-\$153.290.932	-\$59.351.639	\$25.750.513	\$103.066.927	\$192.293.187	\$292.429.498

(Elaboración propia, 2023)

**TASA =** 9,91%

**VAN =** \$292.429.498

**TIR % =** 0,65

**PR =** 1,80 años, equivalente a 21,62 meses

**IR =** 1,91

Como se puede observar, el VAN y la TIR resultantes de un financiamiento con recursos propios son positivos, razón por la que el proyecto es factible. En cuanto al Periodo de Recuperación (PR) de la inversión, se observa que la misma se recupera en un año y 9 meses.

Igualmente, al determinar el Índice de Rentabilidad (IR), el cual indica la cantidad de dinero que se gana por cada unidad de dinero invertido, se observa que éste es mayor que 1, lo que señala que el proyecto es viable. Este índice se obtiene de la relación existente entre el VAN y el monto de la inversión inicial a realizar.

## 4.2 Evaluación de Nuevos Ingresos

La estimación de ingresos se realizó considerando los siguientes supuestos:

1. Los eventos contratados por el segmento de empresas se incrementarán en 2,56% del mercado estimado en un periodo de tres años.
2. La estimación de los eventos contratados en el segmento de empresas para los cinco años de evaluación de la propuesta se incrementará a 4,07%, según lo que se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 32. Ingresos estimados por contratación del segmento Empresas**

EVENTOS EN EMPRESAS	% DE PARTICIPACION MERCADO ESTIMADO	INGRESOS EN \$	INGRESOS EN UF
2340	100,00%	\$6.739.200.000	192.742,52
20	0,39%	\$26.382.505	754,55
54	1,11%	\$76.680.000	2.193,06
88	1,84%	\$124.960.000	3.573,88
123	2,56%	\$175.275.000	4.995,31
158	3,33%	\$236.407.500	6.416,74
193	4,07%	\$303.215.063	7.838,17

(Elaboración propia, 2023).

3. El ingreso por eventos contratados por el segmento de matrimonios se mantendrá constante en un periodo de cinco años, equivalente a 444 shows por año, conservando la participación en el mercado estimado de un 48%.
4. El precio establecido para los shows, ofrecidos tanto al segmento de matrimonios como para el segmento de empresas se incrementará en un 7,64%, equivalente a \$1.420.000, con relación al precio promedio calculado para los shows, para los

dos primeros años de la propuesta. A partir del tercer año se estima un incremento en el precio de los eventos de un 5%.

5. El ingreso por eventos secundarios se incrementará en un 3% anual, durante un periodo de cinco años.
6. Los precios establecidos para los servicios secundarios se incrementarán en un 3% anual, en el primer año, manteniéndose fijos durante los siguientes cuatro años de la propuesta.

La cantidad de shows estimados para los cinco años considerados en la propuesta, se observan en la siguiente tabla:

**Tabla 33. Cantidad de Shows estimados por segmento de clientes**

SEGMENTO DE MERCADO	CANTIDAD DE SHOWS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
SEGMENTO DE MATRIMONIOS	444	444	444	444	444	444
SEGMENTO DE EMPRESAS	20	54	88	123	158	193
<b>TOTAL SHOWS ANUAL</b>	<b>464</b>	<b>498</b>	<b>532</b>	<b>567</b>	<b>602</b>	<b>637</b>

(Elaboración propia, 2023).

La cantidad de servicios secundarios estimada para los cinco años considerados en la propuesta, se observan en la siguiente tabla:

**Tabla 34. Incremento de los Servicios Secundarios durante el periodo propuesto.**

SERVICIO	CANTIDAD					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
SERVICIOS SECUNDARIOS	144	149	154	159	164	169
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>144</b>	<b>149</b>	<b>154</b>	<b>159</b>	<b>164</b>	<b>169</b>

(Elaboración propia, 2023).

Los ingresos estimados tanto por show como por servicios secundarios para los cinco años considerados en la propuesta se observan en la siguiente tabla:

**Tabla 35. Ingresos totales por segmentos de clientes durante el periodo propuesto.**

INGRESOS	AÑO 0		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	2023		2024		2025		2026		2027		2028	
	CANT	MONTO										
SEGMENTO DE MATRIMONIOS	444	\$585.740.572	444	\$630.480.000	444	\$630.480.000	444	\$632.700.000	444	\$664.335.000	444	\$697.551.750
SEGMENTO DE EMPRESAS	20	\$26.382.505	54	\$76.680.000	88	\$124.960.000	123	\$175.275.000	158	\$236.407.500	193	\$303.215.063
SERVICIOS SECUNDARIOS	144	\$46.200.000	149	\$49.187.650	154	\$50.789.300	159	\$52.390.950	164	\$54.080.150	169	\$56.505.800
<b>TOTAL INGRESOS ANUALES</b>		<b>\$658.323.077</b>		<b>\$756.347.650</b>		<b>\$806.229.300</b>		<b>\$860.365.950</b>		<b>\$954.822.650</b>		<b>\$1.057.272.613</b>

(Elaboración propia, 2023)

### 4.3 Análisis de Flujos de Caja

Se presenta el flujo de caja proyectado durante el tiempo en estudio, así como el respectivo estado de resultados calculado durante el mismo lapso.

Por otra parte, se considerará una tasa de impuestos de primera categoría de 25% de las utilidades para todos los periodos, de acuerdo con el Artículo 20 Ley de Impuesto a la Renta, circular del SII N° 52, 10/10/2014.

**Tabla 36. Flujo de Caja proyectado durante periodo contemplado**

**ELEPHANT COLOR SPA**  
77422721-0  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**  
(EXPRESADO EN MONEDA DE CURSO LEGAL)

Periodos Proyectados	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Saldo Inicial</b>	\$0	\$78.125.708	\$334.665.317	\$334.665.317	\$334.665.317	\$437.470.487
<b>Ingresos</b>						
Ingresos por eventos en Matrimonios	\$585.740.572	\$630.480.000	\$630.480.000	\$632.700.000	\$664.335.000	\$697.551.750
Ingresos por eventos en Empresas	\$26.382.505	\$76.680.000	\$124.960.000	\$175.275.000	\$236.407.500	\$303.215.063
Ingresos por otros servicios	\$46.200.000	\$49.187.650	\$50.789.300	\$52.390.950	\$54.080.150	\$56.505.800
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$658.323.077</b>	<b>\$834.473.358</b>	<b>\$1.140.894.617</b>	<b>\$1.195.031.267</b>	<b>\$1.289.487.967</b>	<b>\$1.494.743.100</b>
<b>Costos</b>						
Costos por eventos en Matrimonios	\$310.356.000	\$306.519.840	\$318.081.600	\$330.221.448	\$342.968.288	\$356.352.471
Costos por eventos en Empresas	\$13.980.000	\$37.279.440	\$63.043.200	\$91.480.266	\$122.047.274	\$154.900.961
Costos por otros servicios	\$29.376.000	\$30.294.000	\$31.212.000	\$32.130.000	\$33.052.000	\$34.570.000
<b>Total Costos</b>	<b>\$353.712.000</b>	<b>\$374.093.280</b>	<b>\$412.336.800</b>	<b>\$453.831.714</b>	<b>\$498.067.562</b>	<b>\$545.823.432</b>
<b>Utilidad o Pérdida Bruta</b>	<b>\$304.611.077</b>	<b>\$460.380.078</b>	<b>\$728.557.817</b>	<b>\$741.199.553</b>	<b>\$791.420.405</b>	<b>\$948.919.668</b>
<b>Gastos Operativos</b>						
Community Manager	\$2.400.000	\$6.300.000	\$6.615.000	\$6.945.750	\$7.293.038	\$7.657.689
Elaboración de videos publicitarios	\$0	\$3.000.000	\$3.150.000	\$3.307.500	\$3.472.875	\$3.646.519
Otros medios publicitarios	\$0	\$250.000	\$262.500	\$275.625	\$289.406	\$303.877
Sueldo directivos	\$48.000.000	\$50.400.000	\$52.920.000	\$55.566.000	\$58.344.300	\$61.261.515
Personal administrativo	\$24.000.000	\$25.200.000	\$26.460.000	\$27.783.000	\$29.172.150	\$30.630.758
Pagos administrativos (Nuevo ingreso)	\$0	\$12.600.000	\$13.230.000	\$13.891.500	\$14.586.075	\$15.315.379
Alquiler de inmueble	\$8.400.000	\$8.400.000	\$8.820.000	\$9.261.000	\$9.724.050	\$10.210.253
Alquiler de inmueble (incremento)	\$0	\$20.400.000	\$21.420.000	\$22.491.000	\$23.615.550	\$24.796.328
Contabilidad	\$6.000.000	\$6.300.000	\$6.615.000	\$6.945.750	\$7.293.038	\$7.657.689
Mantenimiento Cuenta corriente	\$856.800	\$856.800	\$899.640	\$944.622	\$991.853	\$1.041.446
Encargado orden de bodega	\$1.920.000	\$2.016.000	\$2.116.800	\$2.222.640	\$2.333.772	\$2.450.461
Materiales	\$600.000	\$600.000	\$630.000	\$661.500	\$694.575	\$729.304
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>\$92.176.800</b>	<b>\$136.322.800</b>	<b>\$143.138.940</b>	<b>\$150.295.887</b>	<b>\$157.810.681</b>	<b>\$165.701.215</b>
<b>Flujo de Caja Operativo</b>	<b>\$212.434.277</b>	<b>\$324.057.278</b>	<b>\$585.418.877</b>	<b>\$590.903.666</b>	<b>\$633.609.724</b>	<b>\$783.218.452</b>
<b>Financiamiento</b>						
Inversión Recursos Propios	\$0	\$153.290.932	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Financiamiento</b>	<b>\$0</b>	<b>\$153.290.932</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Flujo de Caja antes de Impuestos</b>	<b>\$212.434.277</b>	<b>\$477.348.210</b>	<b>\$585.418.877</b>	<b>\$590.903.666</b>	<b>\$633.609.724</b>	<b>\$783.218.452</b>
Impuesto (25%)	\$53.108.569	\$61.482.893	\$62.688.390	\$64.059.587	\$74.736.102	\$86.436.991
<b>Flujo de Caja después de Impuestos</b>	<b>\$159.325.708</b>	<b>\$415.865.317</b>	<b>\$522.730.487</b>	<b>\$526.844.079</b>	<b>\$558.873.622</b>	<b>\$696.781.461</b>
Apartados: Gasto reservado	\$81.200.000	\$81.200.000	\$85.260.000	\$89.523.000	\$93.999.150	\$98.699.108
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>\$78.125.708</b>	<b>\$334.665.317</b>	<b>\$437.470.487</b>	<b>\$437.321.079</b>	<b>\$464.874.472</b>	<b>\$598.082.354</b>

(Elaboración propia, 2023).

A continuación las Tablas 37 y 38 correspondientes a los flujos de caja de los años 0 y 1.

**ELEPHANT COLOR SPA**

77422721-0

FLUJO DE CAJA

AÑO 0 (2023)

(EXPRESADO EN MONEDA DE CURSO LEGAL)

Periodos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTALES
	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	
Saldos Iniciales	\$0	\$18.208.167	\$29.292.641	\$46.165.115	\$60.366.205	\$64.327.289	\$61.609.911	\$60.228.225	\$60.182.232	\$65.479.008	\$95.708.405	\$115.252.264	\$0
<b>INGRESOS</b>													
Ingresos por eventos en Matrimonios	\$69.919.407	\$48.811.714	\$65.961.714	\$58.046.330	\$29.023.253	\$9.234.791	\$13.192.484	\$17.150.176	\$32.980.945	\$104.219.407	\$73.877.099	\$63.323.253	\$585.740.572
Ingresos por eventos en Empresas	\$2.638.160	\$2.638.160	\$2.638.160	\$2.638.160	\$1.319.231	\$1.319.231	\$1.319.231	\$1.319.231	\$1.319.231	\$3.957.391	\$2.638.160	\$2.638.160	\$26.382.505
Ingresos por otros servicios	\$3.850.000	\$3.850.000	\$3.850.000	\$3.850.000	\$3.850.000	\$3.850.000	\$3.850.000	\$3.850.000	\$3.850.000	\$3.850.000	\$3.850.000	\$3.850.000	\$46.200.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$76.407.567</b>	<b>\$55.299.874</b>	<b>\$72.449.874</b>	<b>\$64.534.490</b>	<b>\$34.192.484</b>	<b>\$14.404.022</b>	<b>\$18.361.714</b>	<b>\$22.319.407</b>	<b>\$38.150.176</b>	<b>\$112.026.797</b>	<b>\$80.365.259</b>	<b>\$69.811.413</b>	<b>\$658.323.077</b>
<b>COSTOS</b>													
Costos por eventos en Matrimonios													
<b>COSTOS DIRECTOS</b>													
Maquillador	\$3.047.500	\$2.127.500	\$2.875.000	\$2.530.000	\$1.265.000	\$402.500	\$575.000	\$747.500	\$1.437.500	\$4.542.500	\$3.220.000	\$2.760.000	\$25.530.000
Coordinador	\$3.047.500	\$2.127.500	\$2.875.000	\$2.530.000	\$1.265.000	\$402.500	\$575.000	\$747.500	\$1.437.500	\$4.542.500	\$3.220.000	\$2.760.000	\$25.530.000
Bailarines (día show + día ensayo)	\$19.875.000	\$13.875.000	\$18.750.000	\$16.500.000	\$8.250.000	\$2.625.000	\$3.750.000	\$4.875.000	\$9.375.000	\$29.625.000	\$21.000.000	\$18.000.000	\$166.500.000
Coreógrafo	\$318.000	\$222.000	\$300.000	\$264.000	\$132.000	\$42.000	\$60.000	\$78.000	\$150.000	\$474.000	\$336.000	\$288.000	\$2.664.000
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>	<b>\$26.288.000</b>	<b>\$18.352.000</b>	<b>\$24.800.000</b>	<b>\$21.824.000</b>	<b>\$10.912.000</b>	<b>\$3.472.000</b>	<b>\$4.960.000</b>	<b>\$6.448.000</b>	<b>\$12.400.000</b>	<b>\$39.184.000</b>	<b>\$27.776.000</b>	<b>\$23.808.000</b>	<b>\$220.224.000</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>													
Colación elenco	\$3.392.000	\$2.368.000	\$3.200.000	\$2.816.000	\$1.408.000	\$448.000	\$640.000	\$832.000	\$1.600.000	\$5.056.000	\$3.584.000	\$3.072.000	\$28.416.000
Combustible por auto	\$3.657.000	\$2.553.000	\$3.450.000	\$3.036.000	\$1.518.000	\$483.000	\$690.000	\$897.000	\$1.725.000	\$5.451.000	\$3.864.000	\$3.312.000	\$30.636.000
Sala Ensayo (2 horas)	\$1.696.000	\$1.184.000	\$1.600.000	\$1.408.000	\$704.000	\$224.000	\$320.000	\$416.000	\$800.000	\$2.528.000	\$1.792.000	\$1.536.000	\$14.208.000
Confeti	\$1.696.000	\$1.184.000	\$1.600.000	\$1.408.000	\$704.000	\$224.000	\$320.000	\$416.000	\$800.000	\$2.528.000	\$1.792.000	\$1.536.000	\$14.208.000
Lavandería	\$318.000	\$222.000	\$300.000	\$264.000	\$132.000	\$42.000	\$60.000	\$78.000	\$150.000	\$474.000	\$336.000	\$288.000	\$2.664.000
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>\$10.759.000</b>	<b>\$7.511.000</b>	<b>\$10.150.000</b>	<b>\$8.932.000</b>	<b>\$4.466.000</b>	<b>\$1.421.000</b>	<b>\$2.030.000</b>	<b>\$2.639.000</b>	<b>\$5.075.000</b>	<b>\$16.037.000</b>	<b>\$11.368.000</b>	<b>\$9.744.000</b>	<b>\$90.132.000</b>
<b>Total Costos por eventos en Matrimonios</b>	<b>\$37.047.000</b>	<b>\$25.863.000</b>	<b>\$34.950.000</b>	<b>\$30.756.000</b>	<b>\$15.378.000</b>	<b>\$4.893.000</b>	<b>\$6.990.000</b>	<b>\$9.087.000</b>	<b>\$17.475.000</b>	<b>\$55.221.000</b>	<b>\$39.144.000</b>	<b>\$33.552.000</b>	<b>\$310.356.000</b>
Costos por eventos en Empresas													
<b>COSTOS DIRECTOS</b>													
Maquillador	\$115.000	\$115.000	\$115.000	\$115.000	\$57.500	\$57.500	\$57.500	\$57.500	\$57.500	\$172.500	\$115.000	\$115.000	\$1.150.000
Coordinador	\$115.000	\$115.000	\$115.000	\$115.000	\$57.500	\$57.500	\$57.500	\$57.500	\$57.500	\$172.500	\$115.000	\$115.000	\$1.150.000
Bailarines (día show + día ensayo)	\$750.000	\$750.000	\$750.000	\$750.000	\$375.000	\$375.000	\$375.000	\$375.000	\$375.000	\$1.125.000	\$750.000	\$750.000	\$7.500.000
Coreógrafo	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$18.000	\$12.000	\$12.000	\$120.000
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>	<b>\$992.000</b>	<b>\$992.000</b>	<b>\$992.000</b>	<b>\$992.000</b>	<b>\$496.000</b>	<b>\$496.000</b>	<b>\$496.000</b>	<b>\$496.000</b>	<b>\$496.000</b>	<b>\$1.488.000</b>	<b>\$992.000</b>	<b>\$992.000</b>	<b>\$9.920.000</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>													
Colación elenco	\$128.000	\$128.000	\$128.000	\$128.000	\$64.000	\$64.000	\$64.000	\$64.000	\$64.000	\$192.000	\$128.000	\$128.000	\$1.280.000
Combustible por auto	\$138.000	\$138.000	\$138.000	\$138.000	\$69.000	\$69.000	\$69.000	\$69.000	\$69.000	\$207.000	\$138.000	\$138.000	\$1.380.000
Sala Ensayo (2 horas)	\$64.000	\$64.000	\$64.000	\$64.000	\$32.000	\$32.000	\$32.000	\$32.000	\$32.000	\$96.000	\$64.000	\$64.000	\$640.000
Confeti	\$64.000	\$64.000	\$64.000	\$64.000	\$32.000	\$32.000	\$32.000	\$32.000	\$32.000	\$96.000	\$64.000	\$64.000	\$640.000
Lavandería	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$18.000	\$12.000	\$12.000	\$120.000
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>\$406.000</b>	<b>\$406.000</b>	<b>\$406.000</b>	<b>\$406.000</b>	<b>\$203.000</b>	<b>\$203.000</b>	<b>\$203.000</b>	<b>\$203.000</b>	<b>\$203.000</b>	<b>\$609.000</b>	<b>\$406.000</b>	<b>\$406.000</b>	<b>\$4.060.000</b>
<b>Total Costos por eventos en Empresas</b>	<b>\$1.398.000</b>	<b>\$1.398.000</b>	<b>\$1.398.000</b>	<b>\$1.398.000</b>	<b>\$699.000</b>	<b>\$699.000</b>	<b>\$699.000</b>	<b>\$699.000</b>	<b>\$699.000</b>	<b>\$2.097.000</b>	<b>\$1.398.000</b>	<b>\$1.398.000</b>	<b>\$13.980.000</b>
Costos por otros servicios													
Costos por otros servicios	\$2.448.000	\$2.448.000	\$2.448.000	\$2.448.000	\$2.448.000	\$2.448.000	\$2.448.000	\$2.448.000	\$2.448.000	\$2.448.000	\$2.448.000	\$2.448.000	\$29.376.000
<b>Total Costos por otros servicios</b>	<b>\$2.448.000</b>	<b>\$2.448.000</b>	<b>\$2.448.000</b>	<b>\$29.376.000</b>									
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$40.893.000</b>	<b>\$29.709.000</b>	<b>\$38.796.000</b>	<b>\$34.602.000</b>	<b>\$18.525.000</b>	<b>\$8.040.000</b>	<b>\$10.137.000</b>	<b>\$12.234.000</b>	<b>\$20.622.000</b>	<b>\$59.766.000</b>	<b>\$42.990.000</b>	<b>\$37.398.000</b>	<b>\$353.712.000</b>
Flujo de Caja Operativo	\$35.514.567	\$43.799.041	\$62.946.515	\$76.097.605	\$76.033.689	\$70.691.311	\$69.834.625	\$70.313.632	\$77.710.408	\$117.739.805	\$133.083.664	\$147.665.677	\$304.611.077
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>													
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>													
Sueldo directivos	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$4.000.000	\$48.000.000
Personal administrativo	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$24.000.000
Contabilidad	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$6.000.000
Encargado orden de bodega	\$160.000	\$160.000	\$160.000	\$160.000	\$160.000	\$160.000	\$160.000	\$160.000	\$160.000	\$160.000	\$160.000	\$160.000	\$1.920.000
Community Manager	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$2.400.000
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$6.860.000</b>	<b>\$6.860.000</b>	<b>\$6.860.000</b>	<b>\$82.320.000</b>									
<b>GASTOS GENERALES</b>													
Aquiler departamento	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$700.000	\$8.400.000
Mantenimiento Cuenta corriente	\$71.400	\$71.400	\$71.400	\$71.400	\$71.400	\$71.400	\$71.400	\$71.400	\$71.400	\$71.400	\$71.400	\$71.400	\$856.800
Materiales	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$600.000
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>\$821.400</b>	<b>\$821.400</b>	<b>\$821.400</b>	<b>\$9.856.800</b>									
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>\$7.681.400</b>	<b>\$7.681.400</b>	<b>\$7.681.400</b>	<b>\$92.176.800</b>									
Flujo de Caja antes de RESULTADO	\$27.833.167	\$36.117.641	\$55.265.115	\$68.416.205	\$68.352.289	\$63.009.911	\$62.153.225	\$62.632.232	\$70.029.008	\$110.058.405	\$125.402.264	\$139.984.277	\$212.434.277
<b>Financiamiento</b>													
Inversión Recursos Propios													\$0
<b>Total Financiamiento</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>									
Flujo de Caja antes de Impuestos	\$27.833.167	\$36.117.641	\$55.265.115	\$68.416.205	\$68.352.289	\$63.009.911	\$62.153.225	\$62.632.232	\$70.029.008	\$110.058.405	\$125.402.264	\$139.984.277	\$212.434.277
Impuesto (25%)													\$53.108.569
Flujo de Caja después de Impuestos	\$27.833.167	\$36.117.641	\$55.265.115	\$68.416.205	\$68.352.289	\$63.009.911	\$62.153.225	\$62.632.232	\$70.029.008	\$110.058.405	\$125.402.264	\$86.875.708	\$159.325.708
<b>APARTADO</b>													
Gasto reservado	\$9.625.000	\$6.825.000	\$9.100.000	\$8.050.000	\$4.025.000	\$1.400.000	\$1.925.000	\$2.450.000					



## 4.4 Estado de Resultados

**Tabla 39. Estado de Resultado proyectado por periodo contemplado.**

ELEPHANT COLOR SPA  
77422721-0  
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO  
(EXPRESADO EN MONEDA DE CURSO LEGAL)

Períodos Proyectados	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Ingresos</b>						
Ingresos por eventos en Matrimonios	\$585.740.572	\$630.480.000	\$630.480.000	\$632.700.000	\$664.335.000	\$697.551.750
Ingresos por eventos en Empresas	\$26.382.505	\$76.680.000	\$124.960.000	\$175.275.000	\$236.407.500	\$303.215.063
Ingresos por otros servicios	\$46.200.000	\$49.187.650	\$50.789.300	\$52.390.950	\$54.080.150	\$56.505.800
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$658.323.077</b>	<b>\$756.347.650</b>	<b>\$806.229.300</b>	<b>\$860.365.950</b>	<b>\$954.822.650</b>	<b>\$1.057.272.613</b>
<b>Costos</b>						
Costos por eventos en Matrimonios	\$310.356.000	\$306.519.840	\$318.081.600	\$330.221.448	\$342.968.288	\$356.352.471
Costos por eventos en Empresas	\$13.980.000	\$37.279.440	\$63.043.200	\$91.480.266	\$122.047.274	\$154.900.961
Costos por otros servicios	\$29.376.000	\$30.294.000	\$31.212.000	\$32.130.000	\$33.052.000	\$34.570.000
<b>Total Costos</b>	<b>\$353.712.000</b>	<b>\$374.093.280</b>	<b>\$412.336.800</b>	<b>\$453.831.714</b>	<b>\$498.067.562</b>	<b>\$545.823.432</b>
<b>Utilidad o Pérdida Bruta</b>	<b>\$304.611.077</b>	<b>\$382.254.370</b>	<b>\$393.892.500</b>	<b>\$406.534.236</b>	<b>\$456.755.088</b>	<b>\$511.449.180</b>
<b>Gastos Operativos</b>						
<b>Gastos de Ventas y Mercadeo</b>						
Community Manager	\$2.400.000	\$6.300.000	\$6.615.000	\$6.945.750	\$7.293.038	\$7.657.689
Elaboración de videos publicitarios	\$0	\$3.000.000	\$3.150.000	\$3.307.500	\$3.472.875	\$3.646.519
Otros medios publicitarios	\$0	\$250.000	\$262.500	\$275.625	\$289.406	\$303.877
<b>Gastos de Administración</b>						
Sueldo directivos	\$48.000.000	\$50.400.000	\$52.920.000	\$55.566.000	\$58.344.300	\$61.261.515
Personal administrativo	\$24.000.000	\$25.200.000	\$26.460.000	\$27.783.000	\$29.172.150	\$30.630.758
Pagos administrativos (Nuevo ingreso)	\$0	\$12.600.000	\$13.230.000	\$13.891.500	\$14.586.075	\$15.315.379
Alquiler de inmueble	\$8.400.000	\$8.400.000	\$8.820.000	\$9.261.000	\$9.724.050	\$10.210.253
Alquiler de inmueble (incremento)	\$0	\$20.400.000	\$21.420.000	\$22.491.000	\$23.615.550	\$24.796.328
Contabilidad	\$6.000.000	\$6.300.000	\$6.615.000	\$6.945.750	\$7.293.038	\$7.657.689
Mantenimiento Cuenta corriente	\$856.800	\$856.800	\$899.640	\$944.622	\$991.853	\$1.041.446
Encargado orden de bodega	\$1.920.000	\$2.016.000	\$2.116.800	\$2.222.640	\$2.333.772	\$2.450.461
Materiales	\$600.000	\$600.000	\$630.000	\$661.500	\$694.575	\$729.304
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>\$92.176.800</b>	<b>\$136.322.800</b>	<b>\$143.138.940</b>	<b>\$150.295.887</b>	<b>\$157.810.681</b>	<b>\$165.701.215</b>
<b>Utilidad en Operaciones (EBITDA)</b>	<b>\$212.434.277</b>	<b>\$245.931.570</b>	<b>\$250.753.560</b>	<b>\$256.238.349</b>	<b>\$298.944.406</b>	<b>\$345.747.965</b>
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>						
Depreciaciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Amortizaciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Depreciaciones y Amortizaciones</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Utilidad o Pérdida después de Depr. y Amortizac.</b>	<b>\$212.434.277</b>	<b>\$245.931.570</b>	<b>\$250.753.560</b>	<b>\$256.238.349</b>	<b>\$298.944.406</b>	<b>\$345.747.965</b>
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$212.434.277</b>	<b>\$245.931.570</b>	<b>\$250.753.560</b>	<b>\$256.238.349</b>	<b>\$298.944.406</b>	<b>\$345.747.965</b>
Impuesto (25%)	\$53.108.569	\$61.482.893	\$62.688.390	\$64.059.587	\$74.736.102	\$86.436.991
<b>Utilidad después de Impuestos</b>	<b>\$159.325.708</b>	<b>\$184.448.678</b>	<b>\$188.065.170</b>	<b>\$192.178.762</b>	<b>\$224.208.305</b>	<b>\$259.310.974</b>
Apartados: Gasto reservado	\$81.200.000	\$81.200.000	\$85.260.000	\$89.523.000	\$93.999.150	\$98.699.108
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>\$78.125.708</b>	<b>\$103.248.678</b>	<b>\$102.805.170</b>	<b>\$102.655.762</b>	<b>\$130.209.155</b>	<b>\$160.611.866</b>

(Elaboración propia, 2023).

**Tabla 40. Estado de Resultados (Año 1)**

<b>ELEPHANT COLOR SPA</b> <b>77422721-0</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b> <b>AÑO 1</b> <b>DESDE 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024</b>		
<b>INGRESOS</b>		
Ingresos por eventos en Matrimonios	\$630.480.000	
Ingresos por eventos en Empresas	\$76.680.000	
Ingresos por otros servicios	\$49.187.650	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$756.347.650</b>	
<b>COSTOS</b>		
Costos por eventos en Matrimonios	\$306.519.840	
Costos por eventos en Empresas	\$37.279.440	
Costos por otros servicios	\$30.294.000	
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$374.093.280</b>	
<b>TOTAL UTILIDAD O PÉRDIDA BRUTA</b>		<b>\$382.254.370</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIONES</b>		
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>		
<b>GASTOS DE VENTAS Y MERCADEO</b>		
Community Manager	\$6.300.000	
Elaboración de videos publicitarios	\$3.000.000	
Otros medios publicitarios	\$250.000	
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS Y MERCADEO</b>	<b>\$9.550.000</b>	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		
Sueldo directivos	\$50.400.000	
Personal administrativo	\$25.200.000	
Pagos administrativos (Nuevo ingreso)	\$12.600.000	
Alquiler de inmueble	\$8.400.000	
Alquiler de inmueble (incremento)	\$20.400.000	
Contabilidad	\$6.300.000	
Mantenimiento Cuenta corriente	\$856.800	
Encargado orden de bodega	\$2.016.000	
Materiales	\$600.000	
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>\$126.772.800</b>	
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>\$136.322.800</b>
<b>TOTAL UTILIDAD O PÉRDIDA EN OPERACIONES (EBITDA)</b>		
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>		
Depreciaciones	\$0	
Amortizaciones	\$0	
<b>TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	<b>\$0</b>	
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA DESPUÉS DE DEPR. Y AMORTIZAC.</b>		
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>\$245.931.570</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		
		<b>\$245.931.570</b>
Impuesto (25%)		\$61.482.893
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>		<b>\$184.448.678</b>
Apartados: Gasto reservado		\$81.200.000
<b>TOTAL RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>		<b>\$103.248.678</b>

(Elaboración propia, 2023)

## 4.5 Análisis aplicando el EBITDA

Tabla 41. EBITDA del periodo propuesto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>EBITDA = Utilidad en Operaciones</b>	212.434.277	245.931.570	250.753.560	256.238.349	298.944.406	345.747.965

(Elaboración propia, 2023)

### VARIACIÓN DE EBITDA AÑO 3 CON RELACION AL AÑO 0

$$\frac{256.238.349}{212.434.277} - 1 \times 100 = \boxed{20,62\%}$$

El EBITDA es un indicador utilizado para evaluar el desempeño operativo de la empresa, ya que proporciona la dimensión de lo que genera el negocio en sí mismo (su resultado operativo o de sus operaciones normales) medido a través de un aproximado de la generación de caja.

En este sentido, el margen de las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, es decir el EBITDA, para el año 3 de la propuesta se ubica en \$256.238.349, lo cual representa el 20,62% del EBITDA actual (año 0). El resultado obtenido indica que la empresa posee la rentabilidad suficiente para cubrir los gastos de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, aplicando el plan estratégico propuesto, utilizando sus propios recursos, sin incurrir en un préstamo.

Igualmente, en la siguiente tabla se puede observar la comparación entre las variaciones de los años por los cuales se está realizando el estudio, pudiéndose observar el comportamiento del EBITDA en cada año y su variación con respecto al año 0.

Tabla 42. Análisis EBITDA en los años proyectados.

ANALISIS - EBITDA						
PERIODOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS TOTALES	\$658.323.077	\$756.347.650	\$806.229.300	\$860.365.950	\$954.822.650	\$1.057.272.613
COSTOS TOTALES	\$353.712.000	\$374.093.280	\$412.336.800	\$453.831.714	\$498.067.562	\$545.823.432
GASTOS TOTALES	\$92.176.800	\$136.322.800	\$143.138.940	\$150.295.887	\$157.810.681	\$165.701.215
<b>RESULTADO (EBITDA)</b>	<b>\$212.434.277</b>	<b>\$245.931.570</b>	<b>\$250.753.560</b>	<b>\$256.238.349</b>	<b>\$298.944.406</b>	<b>\$345.747.965</b>
<b>VARIACION</b>						
INGRESOS TOTALES		15%	22%	31%	45%	61%
COSTOS TOTALES		6%	17%	28%	41%	54%
GASTOS TOTALES		48%	55%	63%	71%	80%
<b>RESULTADO (EBITDA)</b>		<b>16%</b>	<b>18%</b>	<b>21%</b>	<b>41%</b>	<b>63%</b>

## 4.6 Cálculo Valor Residual

El valor residual es el valor que tiene el proyecto al final del horizonte temporal y por el que se podría vender o traspasar.<sup>22</sup>

Para su cálculo se debe tomar en cuenta, no sólo el total de los flujos de caja generados a lo largo de toda la vida del proyecto, sino también considerar el horizonte temporal, es decir, el tiempo en que durará el proyecto, y al final del cual se podría vender o traspasar. En este sentido, se podrían encontrar dos casos: proyectos con vida útil definida a largo plazo y proyectos con vida útil permanente.

En el caso de estudio, se considera que la inversión será por cinco (05) años, al final del cual la empresa seguirá con sus operaciones normales, razón por la que no se tiene un periodo final de la empresa definido; es decir, es un proyecto con vida útil permanente.

En estos casos, es imposible hacer proyecciones a tan largo plazo, de ahí que se utilice el concepto de valor residual para reflejar el valor del proyecto en el periodo  $n$  considerando los flujos de caja que generará desde el periodo  $n+1$ .

Lo que se hará en este caso es definir dos periodos:

1. **Periodo de análisis discreto proyectado:** Conjunto de  $n$  periodos para los que se hacen las proyecciones específicas. Es el conjunto de periodos de nuestro horizonte temporal. En el caso de *Elephantcolor* será por los cinco años en que se está realizando el estudio.
2. **Periodo de valor residual:** Una vez finalizado el periodo para el que se hacen las proyecciones específicas, es decir, los cinco años, se proyecta un valor a futuro considerando todos los flujos de caja a generar por el proyecto desde ese momento.

Para calcular este valor residual, y dado que se está considerando que el proyecto seguirá generando rendimientos a futuro, se utilizará la fórmula del valor actual de una renta perpetua.

$$VR = \frac{I_0}{i}$$

Donde:

---

<sup>22</sup> Extraído de la página web Finacoteca. Disponible: <<https://finacoteca.com/valor-residual/>>

VR = Valor residual  
 lo = Inversión inicial  
 i = tasa de descuento (WACC)

Sin embargo, en un entorno de crecimiento económico donde el objetivo de todo negocio es el crecimiento como forma de supervivencia en el ecosistema empresarial, en estas proyecciones a perpetuidad se suele considerar el impacto de la evolución positiva del crecimiento del proyecto. Por lo que se utilizara la siguiente fórmula:

$$VR = \frac{lo}{i - g}$$

Donde:

VR = Valor residual  
 lo = Inversión inicial  
 i = tasa de descuento (WACC).  
 g = la tasa de crecimiento anual del proyecto, una vez que entra en fase de estabilización (porque, para la fase de desarrollo ya se han hecho proyecciones específicas).

Tomando en cuenta lo anterior, y para el caso de *Elephantcolor*, se tienen los siguientes datos:

lo: \$153.290.932  
 i: (Ke) 9,91%  
 g: 1,50% (siendo conservador se estima esta tasa de crecimiento anual)

Aplicando la fórmula:

$$VR = \frac{\$153.290.932}{9,91\% - 1,50\%}$$

$$VR = \frac{\$153.290.932}{8,41\%}$$

$$VR = \mathbf{\$1.822.722.143}$$

**Tabla 43. Comparación entre VAN y TIR considerando el Valor Residual.**

PERIODOS	0	1	2	3	4	5	TIR	VAN	TASA
FLUJO DE FONDOS	-\$153.290.932	\$103.248.678	\$102.805.170	\$102.655.762	\$130.209.155	\$160.611.866	0,65	\$292.429.498	9,91%
VALOR RESIDUAL	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.822.722.143			
TOTAL FLUJO DE FONDOS	-\$153.290.932	\$103.248.678	\$102.805.170	\$102.655.762	\$130.209.155	\$1.983.334.009	1,03	\$1.528.751.299	8,41%

(Elaboración propia, 2023).

Considerando el financiamiento con recursos propios, se puede observar que, al momento de determinar el valor residual el proyecto incrementa en su Valor Actual Neto (VAN) de \$292.429.498 a \$1.528.751.299 e igualmente se genera un incremento en la TIR, de 0,65 % a 1,03 %.

#### 4.7 Análisis de Sensibilidad

Este análisis consiste en visualizar el efecto que tienen los indicadores del proyecto cuando se mueve una variable. Es decir, para asegurarse que tan viable es el proyecto o en su defecto, prevenir a la empresa de los aspectos que puedan incidir en la tasa de rentabilidad; motivo por el que se realizan pruebas de sensibilidad.

Las pruebas de sensibilidad consisten en modificar las condiciones del proyecto y medir lo que sucede con los parámetros de evaluación, que en este caso son el VAN, la TIR y el PR. Estas pruebas pueden referirse a variaciones en los ingresos o variaciones en los egresos.

Se dice que un proyecto es sensible a determinada condición, cuando la variación porcentual de la TIR o el VAN es mayor que la variación porcentual inducida para el análisis de sensibilidad.

En referencia al estudio planteado, se realizó el análisis de sensibilidad con relación a la inversión, como se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 44. VAN y TIR considerando análisis de Sensibilidad. (recursos propios)**

<b>TASA</b>	9,91%
<b>VAN</b>	\$292.429.498
<b>TIR</b>	0,65
<b>PR</b>	1,80

ANALISIS DE SENSIBILIDAD			
INVERSION	VAN	TIR	PR
BASE	\$292.429.498	0,65	1,80
\$0	\$445.720.431	#¡NUM!	0,00
-\$25.302.004	\$420.418.427	4,09	0,30
-\$83.675.887	\$362.044.544	1,24	0,98
-\$153.290.932	\$292.429.498	0,65	1,80
-\$178.592.936	\$267.127.494	0,55	2,10
-\$203.894.940	\$241.825.490	0,46	2,40

(Elaboración propia, 2023)

Como puede observarse se realizaron pruebas de sensibilidad considerando la variable de la inversión, para el primer año, para 3 años, 5 años y posteriormente una mayor inversión y tomando en cuenta el comportamiento en los valores del VAN, la TIR y el PR, notándose que al disminuir la inversión tanto el VAN como la TIR se incrementan, obteniéndose un VAN y una TIR mayor para el financiamiento del primer año.

## 5. CONCLUSIONES

La presente investigación logra determinar los siguientes hallazgos:

El EBITDA para el año 3 de la propuesta se ubica en el 20,62 % del EBITDA actual (año 0), observándose una variación en el EBITDA. El resultado obtenido indica que la empresa posee la rentabilidad suficiente para cubrir los gastos aplicando el plan estratégico propuesto utilizando sus propios recursos, sin incurrir en un préstamo. En caso de optar por la opción de financiamiento de terceros, se sugiere tomar un préstamo bancario sólo para el primer año de operaciones.

El VAN y el TIR dan positivo, razón por la que el proyecto es factible. En cuanto al Periodo de Recuperación (PR) de la inversión, se observa que la misma se recupera en un año y 9 meses. Igualmente, al determinar el Índice de Rentabilidad (IR), el cual indica la cantidad de dinero que se gana por cada unidad de dinero invertido, se observa que éste es mayor que 1, lo que señala que el proyecto es viable..

En consideración a las utilidades devengadas en el periodo planteado y a los flujos de caja correspondientes, se propone que la productora *Elephantcolor* adquiera progresivamente algunos activos tales como: una van para transporte de elencos y equipos, una casa propia; si bien, ambos bienes implican una inversión considerable, también significará en mediano plazo un margen de ganancias mayor para la empresa.

Con base al estudio de mercado realizado, el cual señala que el 72, 4% de los encuestados, estaría dispuesto a pagar un poco más si se mejorara el show y si pudiera hacerlo a través de tarjeta de crédito, se sugiere a la productora incluir éste y otros medios de pago flexibles con la finalidad de incrementar la cantidad de clientes, así como, la cantidad de contrataciones por otros servicios secundarios.

Asimismo, se propone un cambio en la estructura organizacional; esta nueva propuesta busca la descentralización de funciones de la empresa, planteando encontrar un equilibrio entre lo administrativo y lo operativo. La contratación o reubicación del personal existente en nuevas funciones que contribuirán al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, en función de acceder al segmento empresas. Especial énfasis merece la inversión en capital humano que se propone, puesto que ésta incluye la contratación de un encargado de marketing, área que resulta vital para la aplicación del plan, así como la de un administrador que, sin duda, será indispensable en relación al crecimiento visible de la empresa.

La estrategia de marketing propuesta para la productora está sustentada en el concepto de comunicaciones integradas (IMC), a partir de los resultados ofrecidos por el estudio de mercado realizado y, en ese sentido, se sugiere difundir un mensaje claro y coherente con énfasis en la propuesta de valor que se ha determinado para el segmento de empresas.

En definitiva, y atendiendo los resultados mencionados, es efectiva la aplicación del plan estratégico de manera progresiva con recursos propios a medida que los márgenes de utilidad así lo permitan, en función de lograr el objetivo estratégico: Mejorar en un 20% el EBITDA actual en un periodo de tres años.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcocer, A. (s/f). [Página Web en línea]. Disponible: <https://www.antonioalcocer.com/rentabilidad-exigida-accionistacapm/> [Consulta:2023, Abril 5].
- Asociación de Investigadores de Mercado y Opinión Pública de Chile. (s/f). [Página Web en línea]. Disponible: <https://aimchile.cl/iniciativas/gse-de-chile/>. [Consulta: 2022, Noviembre 26].
- Araya, C. y Soto, N. (2015). *BodasIntegrales.cl*. Tesis de Maestría. Universidad de Chile, Santiago.
- Asociación de Eventos de Chile, (ASEVECH). (s/f). [Página Web en línea]. Disponible: <https://chile.ladevi.info/asevech/asevech-rubro-cerrara-2022recuperacion50demanda-n45700>. [Consulta:2022, Noviembre 29].
- Banco Central de Chile. (s/f). [Página Web en línea]. Disponible:<https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/imacec>. [Consulta: 2022, Noviembre 30]
- Barreiro, M. (2022). *Estrategias de CRM para eventos y Catering. Caso (PRODUEVENTOS)*. Tesis de Grado. Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Belzunegui, E., Brunet, I. y Pastor, I. (2011). El Diseño del Análisis Cualitativo Multinivel: Una aplicación práctica para el análisis de entrevistas. *Empiria, Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*. [Revista en Línea] 24. Disponible:<https://www.redalyc.org/pdf/2971/297124737002.pdf>. [Consulta: 2022, Diciembre 7].
- Cabrejos, F., Chacaltana, A., López, I. y Villa, J. (2018). *Plan Estratégico 2018-2020 para la Empresa Andrea Producciones*. Tesis de Maestría. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad. (2007). [Página Web en línea]. Disponible:[https://www.cultura.gob.cl/wpcontent/uploads/2014/01/mapeo\\_industrias\\_creativas.pdf](https://www.cultura.gob.cl/wpcontent/uploads/2014/01/mapeo_industrias_creativas.pdf). [Consulta: 2023, Marzo 30].
- Díaz, L. Torruco, U., Martínez, M. y Varela, M. (2013). La Entrevista, recurso flexible y dinámico. *Elsevier. Investigación en Educación Médica*. [Revista en Línea] 2. Disponible: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009). [Consulta: 2022, Diciembre 26].
- Dirección del Trabajo. (s/f). [Página Web en línea]. Disponible: <https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-propertyvalue-157380.html>. [Consulta: 2022, Diciembre 10].

- Economipedia. (s/f). [Página Web en línea]. Disponible: <https://economipedia.com/definiciones/tasa-descuento.html>. [Consulta: 2023, Febrero 17].
- Gestiopolis. (s/f). [Página Web en línea]. Disponible: <https://incp.org.co/costo-de-capital-promedio-ponderado> [Consulta: 2023, Abril 5].
- Giraldo, J. (2018). *Plan Estratégico de Mercadeo para Microempresa Flash Eventos-BTL*. Tesis de Especialización. Universidad Abierta y a Distancia., Bogotá, Colombia.
- González, O. (2019). *Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Productora de Eventos Infantiles*. Tesis de Maestría. Universidad de Chile, Santiago.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6th ed. México: McGraw-Hill.
- Hernández, L. (2019). [Blog.cl en línea]. Disponible: <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/4203325-como-calcular-tasa-descuento> [Consulta: 2023, Febrero 17].
- Hill, Ch. y Jones, G. (2010). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integral*. (9na. Ed.). Universidad Iberoamericana: Puebla.
- Hulin, L. y San Martín, P. (2016). *Estudio Organizacional Y Creación De Plan Estratégico de Marketing aplicado a la Empresa En Paralelo*. Tesis de Grado. Universidad del Bío-bío. Concepción, Chile.
- Infront. (s/f). [Página Web en línea]. Disponible: <https://www.infrontanalytics.com/feES/30075LC/Banco-de-Chile/Beta> [Consulta: 2023, Febrero 17].
- Instituto Nacional de Estadística. (s/f). [Página Web en línea]. Disponible: <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacionyvivienda/censo-de-poblacion-y-vivienda>. [Consulta: 2022, Noviembre 30].
- Ivankovich, C. y Araya, Y. (2011). Focus Groups: Técnica de investigación cualitativa en investigación de mercados. *Revista de Ciencias Sociales*. [Revista en Línea] 1 Disponible: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7057>. [Consulta: 2022, Diciembre 9].
- Kotler, P y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (11ra Ed.). Pearson Educación: México.
- Lynch Contadores. (s/f). [Página Web en línea]. Disponible: <https://lga.pe/betas-dedamodaran-en-espanol-2023-archivo-excel/>. [Consulta: 2023, Abril 9].

- López, M., Restrepo, L. y López, G. (2013). Resistencia al Cambio en Organizaciones Modernas. *Scientia et Technica*. [Revista en Línea] 1. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf> Consulta: 2023, Enero 13].
- Magnano, M. (2009). *Plan de Marketing de Fidelización de Clientes*. Tesis de Grado. Universidad empresarial Siglo XXI, Argentina.
- Multigremial Nacional. (s/f). [Página Web en línea]. Disponible: <https://mgnacional.cl/directorio-gremial/>. [Consulta: 2022, Noviembre 27].
- Notipress. (s/f). [Página Web en línea]. Disponible: <https://notipress.mx/negocios/lastendencias-en-la-organizacion-de-eventos-sociales-para-2022-10919>. [Consulta: 2022, Noviembre 29].
- Peña, L. y Rodríguez, Y. (2018). Procedimiento de Evaluación y Selección de Proveedores basado en el Proceso de Análisis Jerárquico y en un Modelo de Programación Lineal Entera mixta. *Ingeniería*. [Revista en Línea] 3. Disponible: <https://www.redalyc.org/journal/4988/498858250003/html/> [Consulta: 2023, Febrero 8].
- Rabajille, F. y Zanetta, L. (2018). *Prendido*. Tesis de Maestría. Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- RBS Producciones. (2022). (s.f.) [Página Web en línea]. Disponible: <https://www.rbsproducciones.cl/productora-eventos-corporativos.html#header73l>. [Consulta: 2022, Noviembre 27].
- Rojas, C. (2013). *Plan Estratégico para una Empresa Prestadora de Servicios de la Música*. Tesis de Grado. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Bogotá, Colombia.
- Sociedad de Fomento Fabril. (s/f). [Página Web en línea]. Disponible: <https://sofofa.cl/membresia/gremios-asociados/#>. [Consulta: 2022, Diciembre 9].
- Soriano, R. (2016). Gestión del Cambio: Una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *Revista de Ciencias de la Gestión*. [Revista en Línea] 1. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7185811>. [Consulta: 2023, Enero 11].
- Soto, N. (2015). *Bodas Integrales. Cl*. Tesis de Maestría. Universidad de Chile, Santiago.
- Universidad de Concepción. (s/f). [Página Web en línea]. Disponible: <https://ean.udec.cl/fin-del-abc1/>. [Consulta: 2022, Noviembre 26]
- Valenzuela, C. (2009). *Propuesta de un Plan Estratégico para una Empresa de nueva creación dedicada a realizar Eventos Corporativos en Aguas calientes, México*.

Tesis de Maestría. Universidad de Aguas Calientes, México.

Zamora, D. y Yepes, L. (2014). *Plan Estratégico de Mercadeo. Período 2013-2014, Empresa Nurois*. Tesis de Especialización. Institución Universitaria Esumer, Medellín, Colombia.

Zanetta, C. (2018). *Prendido. Parte II*. Tesis de Maestría. Universidad de Chile, Santiago.

## ANEXO A

### Tablas Complementarias

**Tabla. 1 Personal fijo de Elephantcolor.**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Directivo	2
Administrativo	4
Contador	1
Community Manager	1
Bodeguero	1
<b>Total personal fijo:</b>	<b>9</b>

(Elaboración propia, 2022)

**Tabla 2. Mano de Obra Directa por evento de Elephantcolor**

<b>Personal</b>	<b>Cantidad</b>
Maquillador	1
Coordinador	1
Bailarines	6
Coreógrafo	1

(Elaboración propia, 2022)

**Tabla 3. Proveedores por evento de *Elephantcolor*por**

<b>Proveedor</b>	<b>Cantidad</b>
Colaciones elenco	1
Combustible por auto	2
Sala de ensayo (2 horas)	1
Confeti	1
Lavandería vestuario	1

(Elaboración propia, 2022)

**Tabla 4. Gastos Operativos Fijos de *Elephantcolor*.**

<b>Proveedor</b>	<b>Cantidad</b>
Alquiler departamento (oficina)	mensual
Mantención cuenta corriente	mensual
Materiales	mensual

(Elaboración propia, 2022).

**Tabla 7. Matrimonios registrados (año 2021) por región/ciudad de interés.**

<b>Región/ Ciudad</b>	<b>Cantidad de matrimonios</b>
Región Metropolitana	23.243
Antofagasta	1.574
Concepción	4.721
<b>Total de matrimonios:</b>	<b>29.538</b>

Fuente: SRCeI. (Elaboración propia, 2022)

**Tabla 8. Porcentajes estimados de la población por grupos socioeconómicos. (año 2022)**

<b>Grupo socioeconómico</b>	<b>Porcentaje de la población (hogares)</b>	<b>Porcentaje población entre 26-35 años</b>	<b>Porcentaje de solteros</b>
AB	1,8%	21%	21%
C1A	6%	31%	28%
C1B	6,3%	29%	33%

Fuente: AIM. (Elaboración propia, 2022)

**Tabla 9. Estimación de Matrimonios/segmento de interés, Región Metropolitana. (Año 2021-2022)**

<b>Región /ciudad</b>	<b>Grupo socioeconómico</b>	<b>Porcentaje de familias</b>	<b>Matrimonios registrados</b>	<b>Porcentaje de solteros</b>	<b>Matrimonios /segmento de interés</b>
RM	AB	1,8%	23.243	21%	87
RM	C1A	6%	23.243	28%	390
RM	C1B	6,3%	23.243	33%	483
			<b>Subtotal de matrimonios/ Segmento de interés:</b>		<b>960</b>

Fuentes: SRCeI y AIM. (Elaboración propia, 2022)

**Tabla 10. Estimación de Matrimonios/segmento de interés, Antofagasta. (Año 2021-2022)**

Región/ciudad	Grupo socioeconómico	Porcentaje de familias	Matrimonios registrados	Porcentaje de solteros	Matrimonios/ segmento de interés
Antofagasta	AB	1,8%	1.574	21%	5
Antofagasta	C1A	6%	1.574	28%	26
Antofagasta	C1B	6,3%	1.574	33%	32
			<b>Subtotal de Matrimonios / Segmento de interés:</b>		<b>63</b>

Fuentes: SRCeI y AIM. (Elaboración propia, 2022)

**Tabla 11. Estimación de Matrimonios/segmento de interés, Concepción. (Año 2021-2022)**

Región/ciudad	Grupo socio económico	Porcentaje de familias	Matrimonios registrados	Porcentaje de solteros	Matrimonios/ Segmento de interés
Concepción	AB	1,8%	4.721	21%	17
Concepción	C1A	6%	4.721	28%	79
Concepción	C1B	6,3%	4.721	33%	98
			<b>Subtotal de Matrimonios/ Segmento de interés:</b>		<b>194</b>

Fuentes: SRCeI y AIM. (Elaboración propia, 2022)

**Tabla 12. Estimación de Matrimonios/grupos socioeconómicos de interés, por regiones contempladas. (Año 2021-2022)**

Región/ciudad	Nº de Matrimonios/segmento de interés
RM	960
Antofagasta	63
Concepción	194
<b>Total de Matrimonios/ segmento:</b>	<b>1.217</b>

Fuente: SRCeI- AIM. (Elaboración propia, 2022)

**Tabla 13. Grandes Empresas por regiones de interés. (Año 2021)**

Región	N° de Empresas	Ventas UF
Antofagasta	340	104.604.217 UF
Biobío	770	247.647.687 UF
RM	12.296	13.212.232.653 UF
	<b>Total empresas:13.406</b>	<b>Total: 13.564.484.557 UF</b>

Fuente: SII. (Elaboración propia, 2022)

**Tabla 14. Índice de Ventas de Servicio. (Año 2022).**

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Octubre 2022</b>            Var. 12 meses a precios corrientes (%)         </div>			
Transporte y Almacenamiento	26,4	Actividades profesionales, científicas y Técnicas.	19,9
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	19,8	Actividades de servicios administrativo y apoyo	11,5
Información y Comunicaciones	8,8	Actividades artísticas de entretenimientos y Recreativas	23,2
Actividades inmobiliarias	8,1	Otras actividades de servicios	7,4

Fuente: INE.

**Tabla 15. Estadísticas mensuales de inflación.**

Mar. 2022	Abr. 2022	May. 2022	Jun. 2022	Jul. 2022	Ago. 2022	Sep. 2022	Oct. 2022
<b>5,8</b>	<b>7,8</b>	<b>8,9</b>	<b>10,0</b>	<b>11,0</b>	<b>12,3</b>	<b>12,5</b>	<b>12,6</b>

Fuente: Banco Central de Chile. (Elaboración propia, 2022)

**Tabla 16. Tipo de Servicios ofrecidos por Rey Momo.**

<b>Servicio</b>	<b>Características</b>
Matrimonios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recepciones</li><li>• Ingresos de novios</li><li>• Comienzo de la fiesta</li><li>• Show</li><li>• Animación</li></ul>
Shows	Más de 20 temáticas. (Sin información en su página web)
Corporativos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lanzamiento de marca</li><li>• Show a medida</li><li>• Eventos temáticos</li></ul>
Parade y Murgas temáticas	Sin información adicional
Navidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Talleres</li><li>• Parade</li><li>• Cuentos de navidad</li></ul>
Colegios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Talleres</li><li>• Cuentos</li><li>• Obras</li></ul>

Fuente: Página web Rey Momo. (Elaboración propia, 2022)

**Tabla 17. Tipo de Servicios ofrecidos por Stellar.**

<b>Servicio</b>	<b>Características</b>
Robots LED	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Robots desde 1,20 mt hasta 2,7 mt</li> <li>• A control remoto</li> </ul>
Fotocabinas y Tótems	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotografías sin límite digitales e impresas</li> <li>• Espacio adaptado</li> </ul>
Pista de baile LED	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 256 pixeles p/mt2</li> <li>•</li> </ul>
Mirror Man	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 hombres espejo</li> </ul>
Espejo mágico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotografías sin límite digitales e impresas</li> <li>• Cotillón</li> </ul>
Hashtag printer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotógrafo especializado</li> <li>• Fotos ilimitadas</li> <li>• Imanes para fotografías</li> </ul>
Step & repeat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotógrafo especializado</li> <li>• Alfombra roja</li> <li>• Back drop</li> <li>• Accesorios</li> </ul>
Intervenciones de baile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenciones sorpresa de baile de diferentes estilos</li> </ul>
Maquillaje flúor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquilladoras</li> <li>• Stand de maquillaje</li> <li>• Luz UV</li> <li>• Cotillón</li> </ul>
Lanza confetti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionamiento inalámbrico</li> <li>• Confetti de bajo gramaje a color</li> </ul>
Glam cam 360	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotos y videos Cam 360</li> <li>• HD</li> <li>• Slow motion</li> <li>• Respaldo en la nube</li> </ul>
Pirotecnia fría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta 3 mts de altura</li> <li>• 100% seguro</li> </ul>
Spinning wheel	Sin información para compartir
B&W Jelly Shots	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anfitrionas psicodélicas en B&amp;W</li> <li>• 300 Jelly shots</li> </ul>
Cabina virtual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio on line</li> <li>• Sin App</li> </ul>

Fuente: Página web Stellar Eventos. (Elaboración propia, 2022)

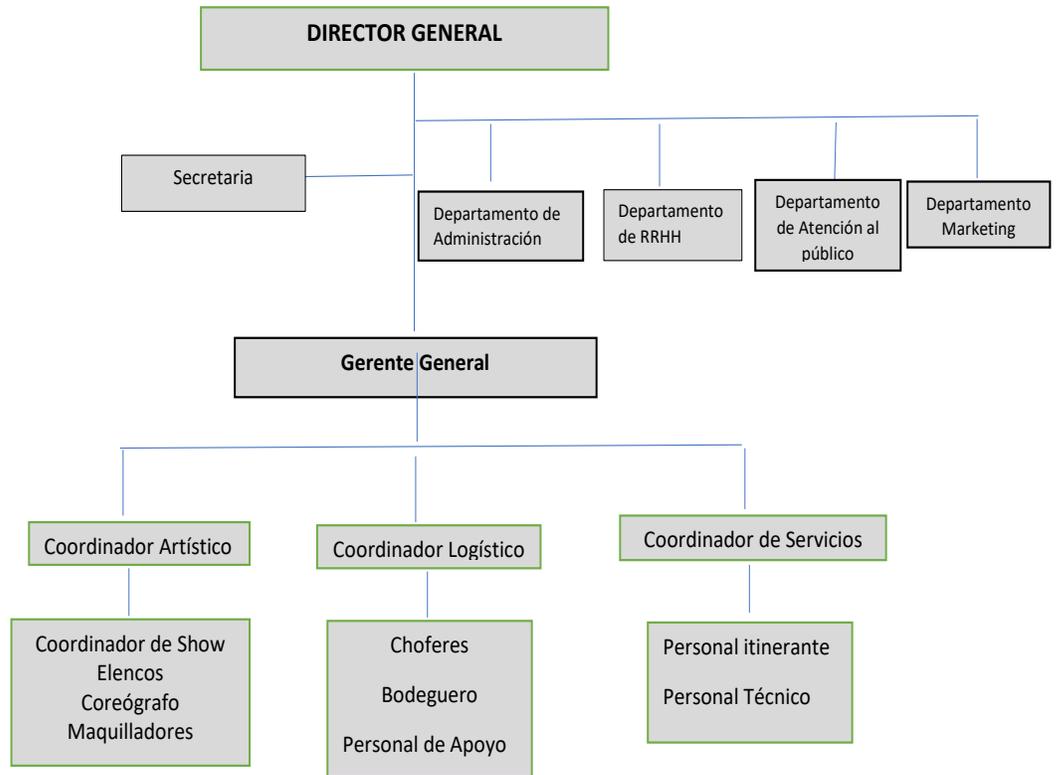
**Tabla 18. Tipo de Servicios ofrecidos por RBS Producciones.**

<b>Servicios</b>	<b>Características</b>
Matrimonios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Show cabezón Daddy Yankee</li> <li>• Baile de novios</li> <li>• Clase de baile para vals de novios, incluye: Producción mix musical, coreografía y clases a domicilio</li> </ul>
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flash mob corporativos: Intervención de baile sorpresa, posibilidad de público participante, ensayos.</li> <li>• Asesorías artísticas: Diseños coreográficos para artistas, influencers, lanzamientos de campaña, organización y animación de eventos, activaciones de marcas, shows temáticos, etc</li> </ul>

Fuente: Página web RBS Producciones. (Elaboración propia, 2022)

## ANEXO B

### Organigrama Nueva Estructura Elephantcolor



**Figura 2.** Organigrama de nueva estructura de *Elephantcolor*. (Elaboración propia, 2023)

## ANEXO C

### Diagrama de Flujo Entrega de Servicios

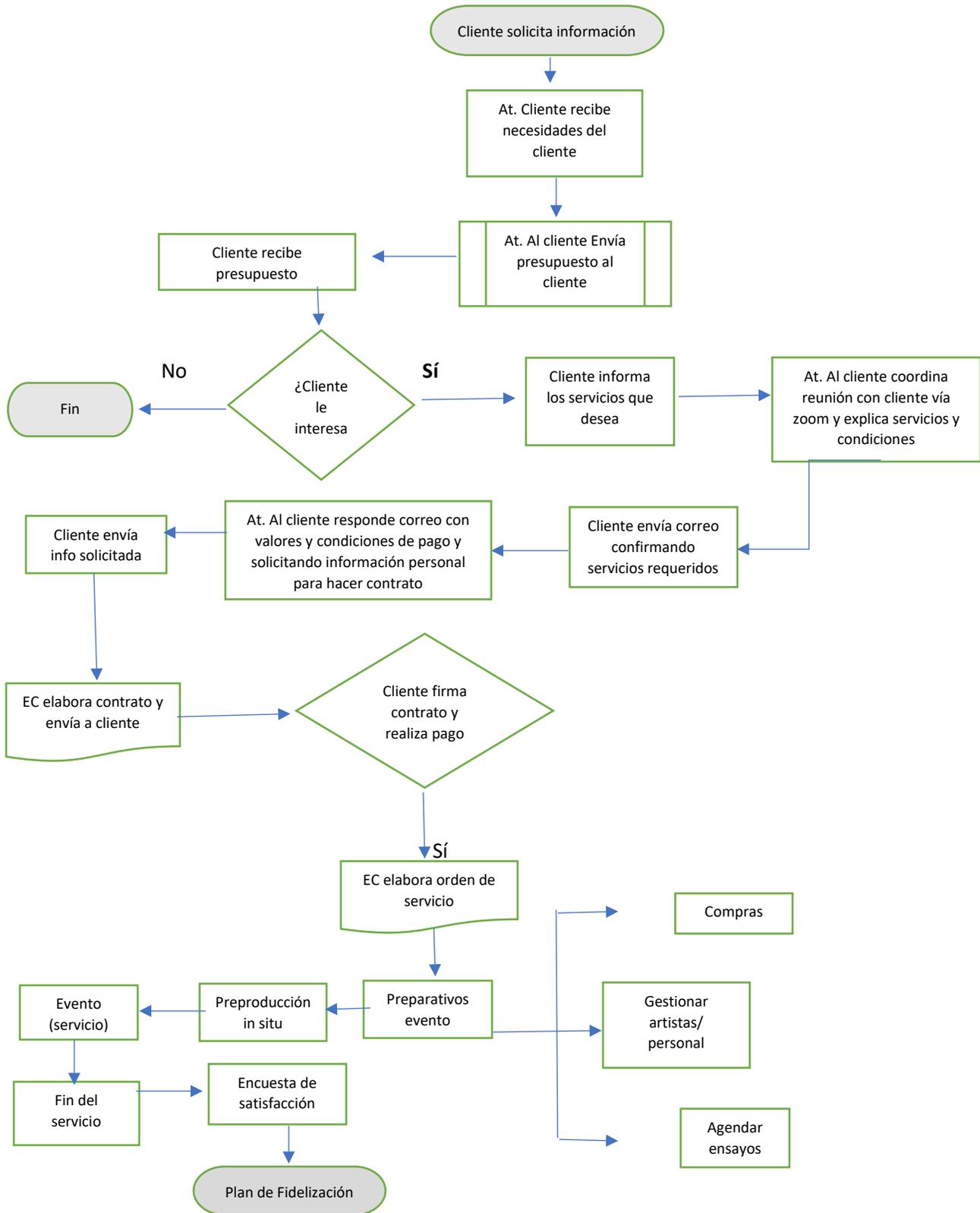
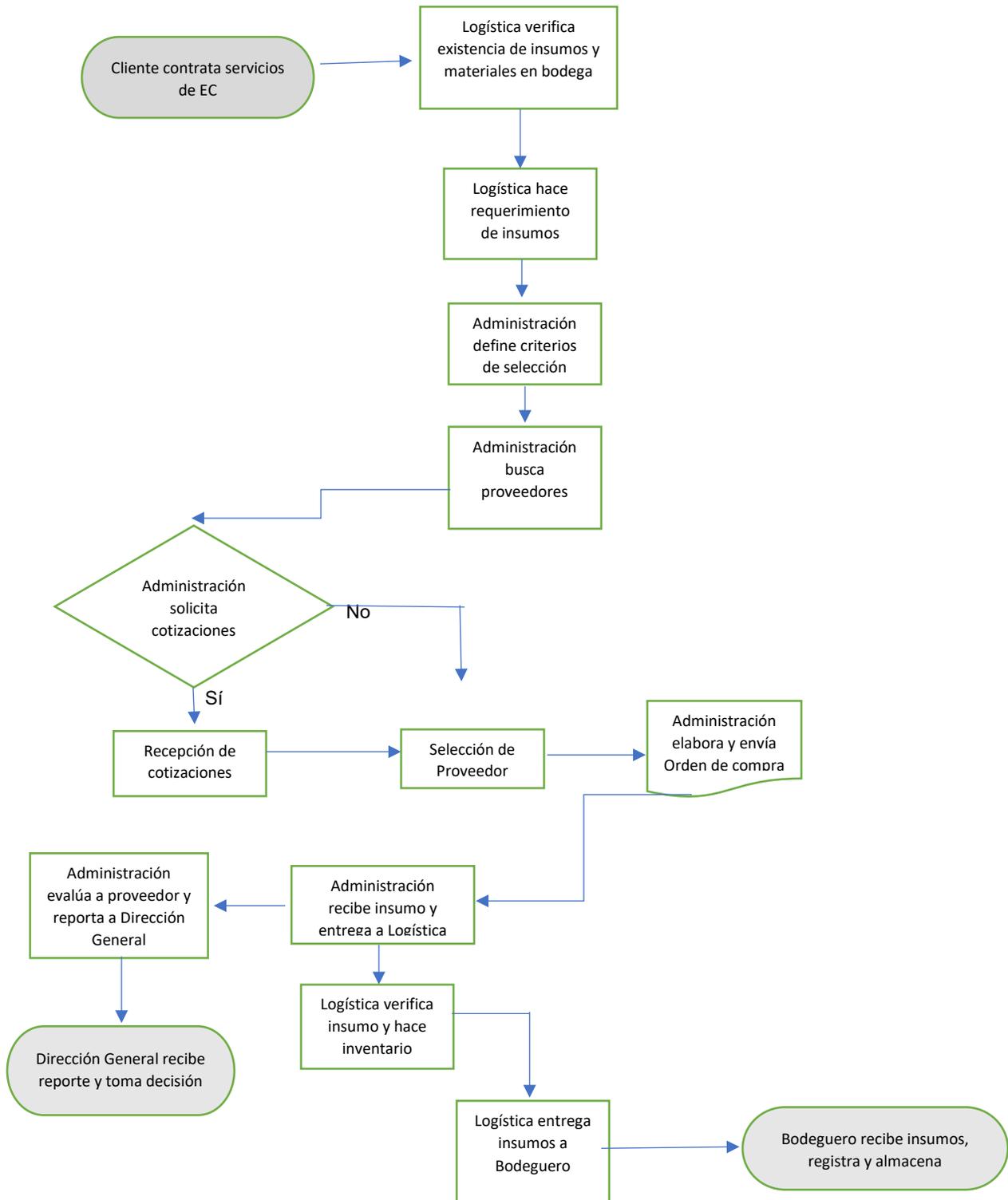


Figura 3. Diagrama de Flujo de entrega de servicios de Elephantcolor. Elaboración propia 2023

## ANEXO D

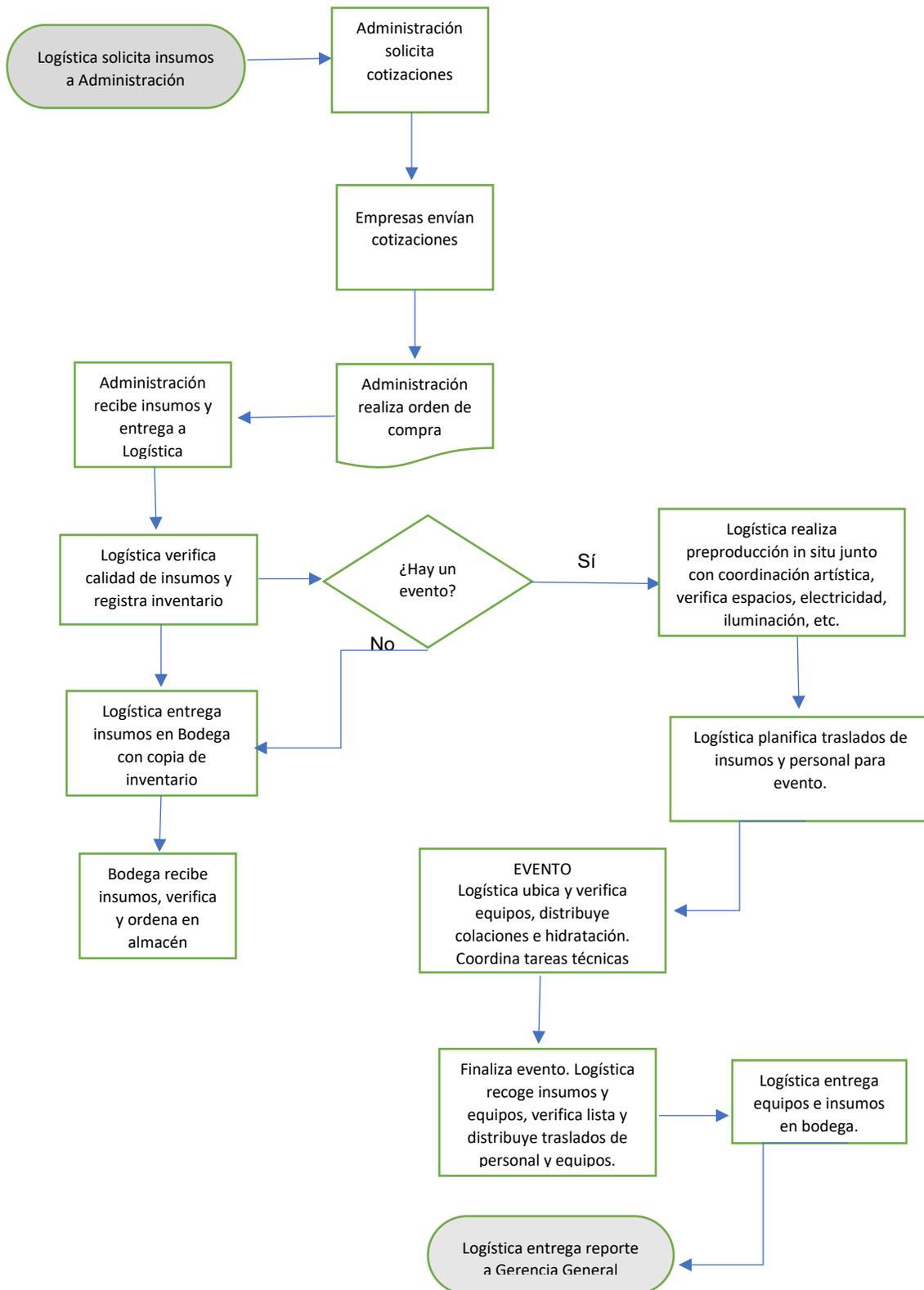
### Diagrama de Flujo Proveedores de Elephantcolor



**Figura 4.** Diagrama de Flujo Proveedores de *Elephantcolor*. (Elaboración propia, 2023)

## ANEXO E

### Diagrama de Flujo Logística de Elephantcolor



## ANEXO F

### Entrevista a Clientes

Edad \_\_\_\_\_

Nivel de estudio: Educación media \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_

Universitario \_\_\_\_\_ Postgrado \_\_\_\_\_

Profesión u Oficio \_\_\_\_\_

Su rango de ingreso personal o complementado con su pareja es:

400.000 a 1.000.000 \_\_\_\_\_ 1000.000 a 2.000.000 \_\_\_\_\_

2.000.000 a 3000.000 \_\_\_\_\_ 3.000.000 a 4.000.000 \_\_\_\_\_

+4.000.000 \_\_\_\_\_

Comuna \_\_\_\_\_

Al momento de organizar una celebración o evento ¿en qué tipo de servicios piensa?

---

¿El mercado actualmente ofrece todo lo que usted necesitaría? Si la respuesta es NO, mencionar ¿qué otro servicio hoy no encuentra en el mercado?

---

¿Cuáles son los servicios principales que escogería al momento de organizar una celebración o evento? Mencione 5

---

¿Estos ítems son fáciles de encontrar y poseen varios proveedores?

---

¿Cuáles son los factores que usted considera al momento de escoger a uno de ellos?

---

¿Generalmente estos proveedores a través de qué medios, instancias o plataforma los busca?

---

De empresas de servicios de shows artísticos y espectáculos ¿usted conoce alguno o ha contratado?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

En caso afirmativo, ¿qué empresa y qué tipo de shows conoce o ha contratado?

---

¿Qué es lo que más le gustó y lo que menos le gustó?

---

¿Recomendaría este tipo de servicio?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Le gustaría que este tipo de evento de servicio de baile/ espectáculo se complementará con otros ítems? ¿Cuáles serían?

---

¿Cuáles factores son importantes al momento de decidir contratar un servicio como estos?

---

¿Cuál sería el rango de presupuesto que usted destinaría para este servicio?

---

¿A través de qué medio toma o tomaría contacto con el proveedor?

---

¿Cómo esperaría que se contacten con usted y qué le interesaría que le entreguen como información?

---

¿La forma en que se presenta la información y cotización es amable para el cliente?  
describa su experiencia o la forma que más le acomodaría?

---

¿Qué medio le acomodaría?

---

¿Por cuál razón usted estaría dispuesto a pagar un poco más en el servicio?

---

Posterior al proceso de contratación ¿qué información le gustaría recibir?

---

¿Cómo le gustaría hacer seguimiento a la información del servicio contratado?

---

¿Ha tenido dificultades dentro del servicio antes, durante o después de contratado el servicio? O ¿Cuál cree que podrían ser las cosas que podrían mermar su experiencia?

---

**ANEXO G**  
**Encuesta a Clientes**

¿Conoce empresas de servicios de show de espectáculo y servicios complementarios de entretenimiento?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Qué experiencia busca en una productora que trabaja para matrimonios y eventos sociales?

Experiencia \_\_\_\_\_ Variedad de servicios ofrecidos (catering, show, audio) \_\_\_\_\_

Especialista en servicios puntuales (catering, show, audiovisual) \_\_\_\_\_

Precio \_\_\_\_\_ Alto estándar del servicio sin importar mucho el precio \_\_\_\_\_

Condiciones contractuales \_\_\_\_\_ Medios y formas de pago flexibles \_\_\_\_\_

Atención personalizada \_\_\_\_\_

Del 1 al 5 ¿qué tan importante es para usted contar con un servicio de espectáculo y entretención en su evento? \_\_\_\_\_

1: Muy poco                      5: Muy relevante

¿Qué cantidad de dinero está dispuesto a pagar por servicios como estos?

Menos de 500.000 \_\_\_\_\_ 500.000 a 1000.000 \_\_\_\_\_ 1000.000 a 2000.000 \_\_\_\_\_

2000.000 a 3000.000 \_\_\_\_\_ más de 3000.000 \_\_\_\_\_

¿Con cuánto tiempo de anticipación usted busca y contrata este tipo de servicios?

1 a 3 meses \_\_\_\_\_ 3 a 6 meses \_\_\_\_\_ 6 a 9 meses \_\_\_\_\_ 9 a 12 mese \_\_\_\_\_

+12 meses \_\_\_\_\_

¿Usted conoce a *Elephantcolor*? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Conoce otra productora, la puede mencionar?

---

¿A través de qué medio la conoció?

Página Elephantcolor \_\_\_\_\_ Instagram \_\_\_\_\_ Facebook \_\_\_\_\_

Página de proveedores de matrimonios \_\_\_\_\_ recomendada por una persona \_\_\_\_\_

Durante un evento al cual asistió \_\_\_\_\_

¿Cuál de los siguientes servicios conoce de Elephantcolor?

Show artísticos/intervenciones \_\_\_\_\_ fotos y video \_\_\_\_\_

Espejo fotográfico y espejo 360 \_\_\_\_\_ clases de vals \_\_\_\_\_

Efectos especiales (pirotecnia, confeti, etc) \_\_\_\_\_ Maquillaje y peinado \_\_\_\_\_

Wedding planners \_\_\_\_\_ Elephantkids \_\_\_\_\_ No conozco aún \_\_\_\_\_

¿Usted ha trabajado en Elephantcolor?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Del 1 al 5 ¿cómo considera la experiencia en general que ofrece la empresa Elephantcolor? 1: muy mala 5: muy buena \_\_\_\_\_

Del 1 al 5 respecto a la calidad de servicios que ofrece la empresa ¿cómo la considera?  
\_\_\_\_\_

¿Cuál diría usted que es el mayor atributo de Elephantcolor?

Cercanía con el cliente \_\_\_\_\_ rapidez en la atención \_\_\_\_\_

condiciones comerciales \_\_\_\_\_ Nivel y calidad de los servicios \_\_\_\_\_

experiencia durante el proceso y día del show \_\_\_\_\_ precios por los servicios \_\_\_\_\_

En su opinión ¿es suficiente la variedad de servicios ofrecidos? Si su respuesta es no, ¿cuál agregaría?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Las opciones o formas de pago son para usted un aspecto importante?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuál prefiere?

Contado \_\_\_\_\_ transferencia digital \_\_\_\_\_ tarjeta de débito \_\_\_\_\_  
tarjeta de crédito \_\_\_\_\_ cheque \_\_\_\_\_

Si pudiera pagar con tarjeta de crédito ¿estaría dispuesto a pagar un poco más para mejorar su show y cantidad de servicios ofertados por la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

En relación con los precios que cobra la empresa ¿cómo los considera?

Muy barato \_\_\_\_\_ barato \_\_\_\_\_ acorde \_\_\_\_\_ caro \_\_\_\_\_ muy caro \_\_\_\_\_

A continuación te pedimos evaluar los servicios que Elephantcolor ofrece como:

Muy malo \_\_\_\_\_ malo \_\_\_\_\_ bueno \_\_\_\_\_ muy bueno \_\_\_\_\_ N/A \_\_\_\_\_

Show artístico: \_\_\_\_\_

Foto y video: \_\_\_\_\_

Espejo \_\_\_\_\_

Clases de vals \_\_\_\_\_

Pirotecnia y efectos especiales \_\_\_\_\_

Maquillaje y peinado \_\_\_\_\_

Elephantkids \_\_\_\_\_

Wedding planner \_\_\_\_\_

Por último, te pedimos evaluar desde tu experiencia las siguientes empresas que ofrecen servicios para eventos y matrimonios.

Muy malo \_\_\_\_\_ malo \_\_\_\_\_ bueno \_\_\_\_\_ muy bueno \_\_\_\_\_ N/A \_\_\_\_\_

Elephantcolor

1. Canales y medios de contacto \_\_\_\_\_
2. Nivel de atención personalizada \_\_\_\_\_
3. Rapidez en atención \_\_\_\_\_

4. Variedad de servicios
5. Precios\_\_\_\_\_
6. Medios de pago\_\_\_\_\_
7. Condiciones contractuales\_\_\_\_\_
8. Formato de información solicitada\_\_\_\_\_
9. Compromiso de la empresa\_\_\_\_\_

#### RBS Producciones

1. Canales y medios de contacto\_\_\_\_\_
2. Nivel de atención personalizada\_\_\_\_\_
3. Rapidez en atención\_\_\_\_\_
4. Variedad de servicios
5. Precios\_\_\_\_\_
6. Medios de pago\_\_\_\_\_
7. Condiciones contractuales\_\_\_\_\_
8. Formato de información solicitada\_\_\_\_\_
9. Compromiso de la empresa\_\_\_\_\_

#### Rey Momo

1. Canales y medios de contacto\_\_\_\_\_
2. Nivel de atención personalizada\_\_\_\_\_
3. Rapidez en atención\_\_\_\_\_
4. Variedad de servicios
5. Precios\_\_\_\_\_
6. Medios de pago\_\_\_\_\_
7. Condiciones contractuales\_\_\_\_\_
8. Formato de información solicitada\_\_\_\_\_
9. Compromiso de la empresa\_\_\_\_\_

#### Stellar Eventos

1. Canales y medios de contacto\_\_\_\_\_
2. Nivel de atención personalizada\_\_\_\_\_
3. Rapidez en atención\_\_\_\_\_
4. Variedad de servicios
5. Precios\_\_\_\_\_
6. Medios de pago\_\_\_\_\_
7. Condiciones contractuales\_\_\_\_\_
8. Formato de información solicitada\_\_\_\_\_
9. Compromiso de la empresa\_\_\_\_\_

## ANEXO H

### FUNCIONES PERSONAL ELEPHANTCOLOR NUEVA ESTRUCTURA

#### ***Director General:***

Toma bajo su liderazgo:

- Departamento de Administración y Finanzas
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Ventas y Marketing
- Departamento de Atención al Público

Estará a cargo de regir y supervisar los departamentos de administración, de recursos humanos, de atención al público y el de marketing; para su asistencia y agenda tendrá bajo su dependencia a una secretaria; además, tendrá contacto con el equipo operativo de la empresa, a través del gerente general, quien vendría a ser el segundo pilar de la empresa.

#### ***Coordinador de Administración y Finanzas***

- pagar personal fijo o por honorario
- comprar materiales y suministros
- elaborar facturas para clientes y órdenes de servicio internas
- seleccionar y pagar proveedores
- llevar contabilidad diaria
- realizar inventario
- realizar periódicamente informes financieros de la empresa
- deducir impuestos
- servicios básicos y arriendos

#### ***Coordinador de Recursos Humanos***

- realizar cálculos de honorarios por evento para artistas o técnicos y entregar a administración
- entrevistar y reclutar nuevo personal
- capacitar personal administrativo en coordinación con departamento de marketing

#### ***Coordinador de Ventas y Marketing***

- diseñar estrategias de ventas, marketing y fidelización de la empresa
- elaborar presupuestos y contratos para clientes
- gestionar reuniones con potenciales clientes (segmento empresas)
- elaborar instrumentos de control de gestión

- capacitar personal de atención al público

### ***Coordinador de Atención al Público***

- recibir llamadas o contestar correos de clientes
- enviar presupuestos y solicitar datos personales de clientes
- coordinar reuniones vía zoom con clientes y explicar en detalle cada servicio y condiciones de pago
- coordinar fechas de ensayos con novios
- enviar presupuestos a clientes
- recibir capacitación del departamento de marketing

### ***Gerente General***

Tendrá a su cargo todo el equipo operativo de la productora, es decir:

- Coordinación artística,
- Coordinación logística
- Coordinación de otros servicios.

### ***Coordinador Artístico***

Tendrá entre sus responsabilidades:

- renovación del portafolio de espectáculos
- propuesta de nuevas escenografías de la productora
- ensayos elencos y ensayos novios
- personal que integra los distintos elencos
- maquilladores y coreógrafos
- distribuye los elencos de acuerdo con las actividades pautadas.

### ***Coordinador Logístico***

Se encarga de:

- todos los requerimientos necesarios para llevar a cabo los servicios que hayan sido contratados para cada evento.
- transporte de elencos, objetos y equipos
- combustible, colaciones,
- montaje y desmontaje de escenografías,
- gestionar espacios de ensayo, locaciones, o cualquier requerimiento extra que surja en la actividad.
- estarán a su cargo el bodeguero, choferes, personal de montaje y, otro personal de apoyo en las actividades.
- inventario de suministros de materiales e insumos en bodega.

### ***Coordinador de otros Servicios***

Tiene como tareas:

- gestionar la contratación de fotógrafos, camarógrafos, Dj's, magos, nuevos artistas, de acuerdo con los requerimientos de las diferentes actividades.
- Acompañamiento a los novios en su planificación del evento.
- Tiene bajo su coordinación al personal itinerante que sea contratado para algún servicio especial y al personal técnico de las actividades.