



FACULTAD DE ARQUITECTURA
GESTIÓN EN TURISMO Y CULTURA

**Plan de Marketing para el
Teatro Museo del Títere y el Payaso.**

Alumna: Valeria Zamora Morales.

Profesor Guía: Ernesto Gómez Flores.

Opta al Título de Administrador en Turismo y Cultura.

Y al Grado de Licenciado en Turismo y Cultura.

Valparaíso, Septiembre 2010.

A quien se transformó en el incansable motor de este trabajo.

*A quienes me brindaron risas, alegría y
sabios consejos en el momento preciso.*

A quienes me guiaron en este camino.

*Al incondicional e inquebrantable apoyo
y paciencia de mis padres.*

*Y a todos quienes colaboraron desinteresadamente
en la realización de este trabajo*

ÍNDICE

Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Introducción.....	vii
MARCO REFERENCIAL.....	1
I. Definiciones.....	1
II. Contexto Cultural y dimensiones políticas.....	5
III. Conceptos asociados a la organización en estudio:.....	6
1.1. Teatro.....	6
1.2. Museo.....	6
1.3. Títeres o Marionetas.....	7
1.4. Clown y payasos.....	7
CAPITULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	8
1. Análisis de la situación externa.....	8
1.1. Características de la oferta.....	8
1.2. Características de la demanda.....	13
1.3. Demanda de Capital.....	15
1.4. Diseño y aplicación de la investigación de mercado.....	17
1.5. Mercado Potencial.....	21
1.2. Análisis de la situación interna.....	25
1.2.1. Análisis Estructura organizacional.....	25
1.2.3 Análisis Financiero.....	27
1.2.4. Líneas de Servicios.....	28
1.2.5. Importancia cultural del Teatro Museo del Títere y el Payaso.....	31
1.3. Proyectos en Marcha.....	32
1.4. Diagnóstico.....	33
1.4.1. Cinco Fuerzas de Porter.....	33
1.4.2. Análisis FODA.....	36
CAPITULO II. DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING.....	38
2. Objetivos y Metas de Marketing.....	38
2.1. Estrategias de marketing.....	45
CAPITULO III. DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING.....	46
3. Mezcla de Marketing.....	46
CAPITULO IV. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MARKETING.....	55
4. Implementación Del Plan De Marketing.....	55
4.1 Costos del plan.....	55
4.2 Fuentes de financiamiento.....	56
4.2.1. Estudio de Fuentes de Financiamiento y Subvención Provenientes del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.....	57
4.2.2. Estudio de Fuentes de Financiamiento y Subvención Provenientes de otras fuentes.....	62

4.2.3 Otras fuentes de financiamiento.....	64
4.3.Evaluación del Plan de Marketing	65
CONCLUSIÓN.....	67
BIBLIOGRAFÍA:	68

Resumen.

El desarrollo de la oferta cultural en nuestra ciudad no solo debe contemplar la creación de diversas alternativas artísticas como satisfactorios de las necesidades del público, en nuestra época, se hace indispensable que las organizaciones responsables de generar esas alternativas busquen herramientas para fortalecer su gestión, logren consolidar su oferta, posicionarse en el mercado y mantenerse en el tiempo, reconociéndose a sí mismas como elementos de un sistema mayor, que involucra más que la creación de oferta cultural, la creación de una oferta cultural de calidad, que se convierta en un satisfactor concreto de las necesidades de ocio y uso del tiempo libre de los ciudadanos. Como gestores culturales estamos en la obligación de velar por ese desarrollo, creando y entregando las herramientas y medios necesarios para lograrlo, contribuyendo así, en la tarea de alcanzar un desarrollo cultural equitativo.

Es así como el planteamiento de este trabajo pretende ser una respuesta efectiva a las necesidades de una organización que lleva tres años enriqueciendo el patrimonio cultural de nuestro país, un lugar de encuentro para niños y adultos, un espacio que cobra vida gracias a los hilos de una marioneta y a las risas que nos regalan los payasos, esto es el Teatro Museo del Títere y el Payaso, una visión única del mundo y la cultura, un aporte a la oferta cultural de la ciudad, un espacio único en nuestro país y probablemente en Latinoamérica.

A través del desarrollo de un Plan de Marketing, este trabajo busca ayudar a la gestión de una institución que con risas y alegría ha logrado mantenerse en el mercado cultural de Valparaíso.

Palabras Clave: Teatro Museo del Títere y el Payaso, Plan de Marketing, Oferta Cultural.

Abstract

The development of the cultural offer in our city cannot just contemplate the creation of different artistic alternatives as needs satisfiers of public. In our time it is indispensable that the organizations, responsible for the creation of those alternatives, look for tools to encourage their management, to consolidate their offer, positioning in the market and keep it in time, recognizing themselves as elements of a bigger system, that involves more than the creation of the cultural offer, but the creation of a quality cultural offer, that converts in a satisfier of the needs of leisure time of citizens. As cultural solicitors we are in the obligation to keep that development, creating and giving the tools to make it, helping in the labor to get an equitable cultural development.

Is that way how the approach of this study pretends be an effective response to the needs of an organization that has enriched the national patrimony for three years. A place for children and adults to meet, a place that gets alive thanks to a funny marionette and the laughs that the clowns give us. This is the Theater Museum of the Puppet and Clown (*Teatro Museo del Títere y el Payaso*) a unique vision of the world and culture, a contribution to the cultural offer of the city, a unique space in our country and probably South America too. Through a marketing plan, this study looks to help the management of an institution that with laughs and joy have manage to keep in the cultural market of Valparaiso.

Key words: *Theater Museum of the Puppet and Clown, Marketing Plan, Cultural Offer.*

Introducción.

Fortalecer la cultura es la única manera de participar desde nuestra propia identidad en el mundo globalizado. Desarrollar la cultura significa dotar de instrumentos idóneos a las personas para fortalecer sus valores, comprender el mundo en el que viven, asumirlo y participar de los cambios. Por eso, la cultura debe estar en el centro de nuestra idea de desarrollo¹.

Uno de los ejes fundamentales en el desarrollo cultural impulsado por el Gobierno de Chile es la participación ciudadana², es así como el Estado se ha comprometido a garantizar el acceso participativo de los habitantes a los bienes culturales de nuestro país. De este modo, los ciudadanos, los escenarios y las diferentes manifestaciones culturales locales toman protagonismo en la difícil tarea de lograr condiciones de igualdad en el acceso a la cultura. Es por esto que rescatamos la importancia de fortalecer con herramientas adecuadas, que como profesionales de la gestión cultural estamos capacitados para desarrollar, las distintas organizaciones culturales presentes en nuestras ciudades, con el objetivo de rescatar la identidad cultural de nuestro país y las distintas expresiones y manifestaciones que hacen de ella un medio fundamental en el desarrollo social y en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de nuestro país. La elaboración de este informe pretende poner a disposición del Teatro Museo del Títere y el Payaso las herramientas de Marketing disponibles para fortalecer su gestión, ampliar su alcance y consolidar su oferta en el mercado cultural de Valparaíso transformándose en un ejemplo más de los distintos elementos de los cuales se puede hacer uso para mejorar, optimizar y perfeccionar la oferta cultural disponible en nuestras ciudades.

¹ Ciudadanía, participación y cultura. Unidad de Estudios. Departamento de planificación y estudios. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

² Chile quiere más cultura. Definiciones de política cultural 2005-2010. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Gobierno de Chile.

MARCO REFERENCIAL

I. Definiciones.

1. Marketing de Servicios

El Marketing es entendido como el proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarlo, de forma que la organización pueda obtener sus objetivos estratégicos³. El desarrollo del Marketing como herramienta organizacional y empresarial ha ido a la par con el desarrollo comercial e industrial, con el aumento de las necesidades y con el poder adquisitivo de la población, lo que ha llevado a aplicar sus métodos en varios ámbitos comerciales y no solo en la oferta de productos, sino también en el ámbito de los servicios. Un servicio, por su parte, es un conjunto de actividades que en un orden establecido entregan al consumidor un satisfactor intangible a una necesidad determinada, entregando básicamente, una experiencia al cliente y que este puede llegar a evaluar objetiva y subjetivamente. Los servicios poseen tres características esenciales; intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad. Por otra parte el Marketing de servicios es una ampliación del Marketing que implica la aplicación de sus herramientas y estrategias al área de los servicios, realizando las adaptaciones necesarias este modelo ha resultado bastante exitoso. El Marketing mix o mezcla de Marketing es un conjunto de herramientas que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de Marketing⁴. Estas actividades han sido clasificadas en cuatro grandes grupos, ya en el año 1960 Jerome McCarthy las reorganizó y denominó como lo que hoy conocemos como las *Cuatro P; Plaza, Precio, Producto y Promoción*. En el caso de los servicios este modelo agrega tres variables, *Personal, Proceso* y la *Evidencia Física*, del inglés *Physical Evidence*, llegando a la denominación de las *Siete P*. Estos elementos son esenciales en toda planificación de Marketing y del equilibrio que alcancen dependerá el éxito de la estrategia que decida implementar una organización.

A continuación pasamos a definir cada elemento;

Producto: Se denomina producto a cualquier bien o servicio que esté disponible para su adquisición dentro de un mercado para la satisfacción de la necesidad de los consumidores. Incluye dentro de sus ítems elementos tales como, la marca, la presentación o la diferenciación de los productos.

Precio: El precio es el valor económico establecido para el producto o servicio que ofrece una empresa u organización, es decir el costo que estará dispuesto a solventar el consumidor por dicho bien o servicio. Para determinarlo es necesario tener en cuenta los siguientes puntos; los costos de distribución, los márgenes de ganancia que se desea obtener, la competencia y los objetivos establecidos.

³ El Plan de Marketing en la practica. Jose Maria Sainz de Vicuña y Ancín. Esic 2003.

⁴ Jerome McCarthy en Dirección de Marketing Kotler y Keller. Pearson 2002.

Plaza: o también llamada *Distribución* es el elemento que permite que el producto o servicio llegue efectivamente al consumidor. Su eficiencia depende de otros elementos tales como; los canales de distribución elegidos, la localización o la logística de distribución.

Promoción: Este elemento es el último de la mezcla de Marketing ya que para poder realizarla es necesario conocer a cabalidad todos los otros elementos del Marketing mix. Esta busca fundamentalmente comunicar al público o mercado meta, las características del producto o servicio que se está ofreciendo. La promoción utiliza cuatro componentes principales; publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y el Marketing directo. Todas ellas enfocadas en difundir un mensaje que comunique al segmento de mercado elegido, las características y los beneficios del bien o servicio que se pretende entregar a los consumidores.

Personal: son todas aquellas personas asociadas a la prestación del servicio y que hacen posible que este llegue efectivamente al consumidor.

Proceso: corresponde al proceso de creación de un servicio y engloba todas aquellas actividades necesarias en la elaboración y prestación de un servicio. Este concepto también es conocido como *servucción* entendida como: la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente empresa, necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados.

Evidencia Física: se entiende por evidencia física todos aquellos elementos tangibles y físicamente apreciables que crean el ambiente y la atmosfera en que se compra o adquiere un servicio, formando el perfil de las impresiones y percepciones que el servicio genera en el consumidor. La evidencia física sirve para conformar la imagen y la opinión que se forma el cliente acerca del servicio o de la empresa que presta el mismo, especialmente antes de consumir el servicio.

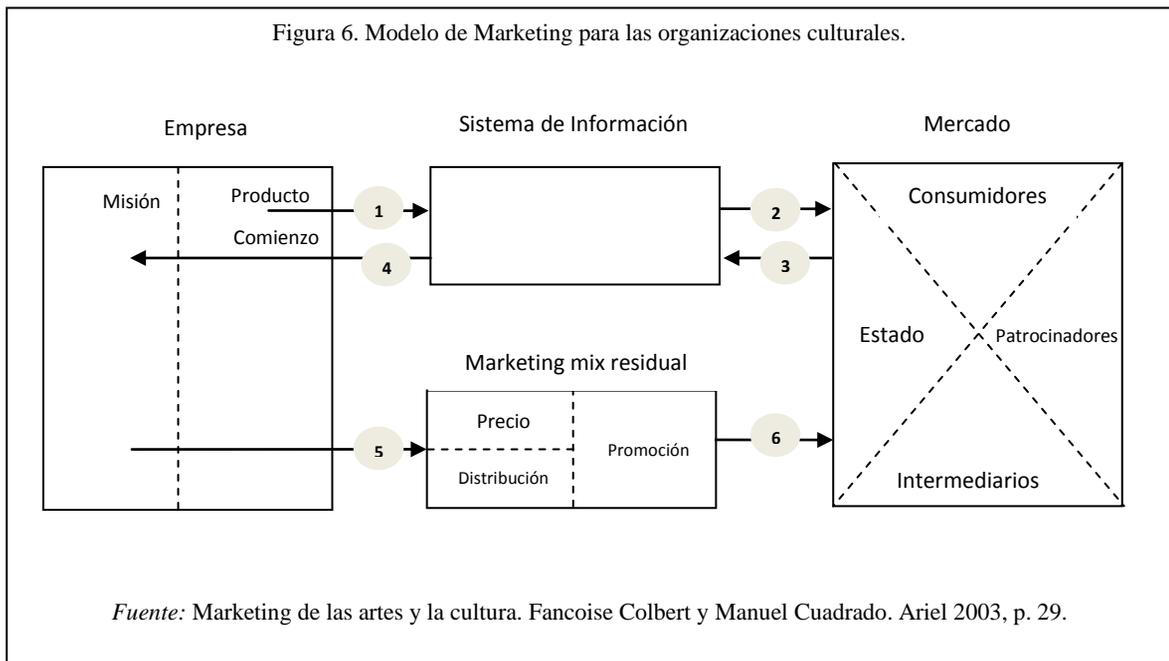
2. Marketing cultural.

El amplio alcance del Marketing ya para la segunda mitad del siglo XX permitió implementar esta herramienta en el sector industrial, incluyendo los servicios culturales a partir de la segunda mitad de la década del setenta. En 1967 Kotler señaló que las organizaciones culturales producían bienes, por lo tanto también tenían la necesidad de implementar herramientas de Marketing tanto para atraer más consumidores como para obtener más recursos. Así se fue sumando una importante cantidad de autores especializados en Marketing cultural y se abrió un intenso debate en torno al tema, distintos y disonantes discursos, coincidían en una cosa, los elementos del Marketing son constantes, mientras que los procesos creativos son siempre elementos variables, por lo tanto, el Marketing aplicado a las organizaciones culturales no funciona igual que el modelo tradicional, ya que este debe encontrar al público apropiado para un producto ya existente. El Marketing cultural no busca marcar el camino a seguir por el artista, quien más bien actúa o crea respondiendo a su propia necesidad de expresión, si no que busca ajustar la manifestación artística ya creada, a una audiencia adecuada.

El Marketing Cultural es un modelo que basado en el modelo de Marketing tradicional se aplica a las organizaciones de índole cultural y/o artística modificado según sus necesidades. Para Manuel Cuadrado y Francois Colbert, el Marketing Cultural es el arte de alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto adaptando este a las variables comerciales – precio, distribución y promoción- con el objetivo de poner en contacto al producto con un número suficiente de consumidores y alcanzar así los objetivos de acuerdo con la misión de la organización cultural⁵.

⁵ Marketing de las artes y la cultura. Francoise Colbert y Manuel Cuadrado. Ariel 2003.

El modelo tradicional de Marketing no refleja adecuadamente el modelo de Marketing cultural, en este último, el proceso de comercialización comienza con un producto ya definido y una vez identificado su posible segmento de mercado a través de un sistema de información de marketing, la organización definirá los elementos de la mezcla de marketing a utilizar.



Podríamos decir que el objetivo inicial del Marketing cultural no es satisfacer las necesidades del consumidor, ya que el proceso de este tipo de Mercadotecnia está centrado en el producto, a diferencia del proceso tradicional que se centra básicamente en el mercado. Como podemos ver en la figura anterior el modelo de Marketing cultural tiene su inicio en el Producto, el segundo punto se enfoca en el Mercado, aquí la organización cultural intenta dilucidar qué parte del mercado está interesado en su producto o creación artística. Una vez establecidos los consumidores potenciales se identifica el Marketing mix, como el producto ya existe solo se fija la plaza, el precio y la promoción. Para finalizar en el mercado, en donde se comprobará si la mezcla de Marketing elegida es adecuada para el segmento que se definió anteriormente.

II. Contexto Cultural y dimensiones políticas.

El modelo de desarrollo cultural nacional está basado en tres ejes principales, la infraestructura cultural, la formación de audiencias y la creación artística. Cada uno de estos elementos se vuelve indispensable a la hora de aspirar a un desarrollo cultural, moderno y equitativo que respaldado en una política cultural asentada en las bases de una sociedad democratizada, libre y creadora, busque el acceso participativo, la institucionalidad cultural, la creación y producción artístico-cultural y el rescate del patrimonio. El elemento articulador de dichos ejes se identifica en la gestión cultural, como un agente que vincula y relaciona todos los elementos que componen la política cultural.

En el caso de las organizaciones culturales locales o de pequeña envergadura el impacto de estas políticas culturales se mide en torno a la participación y a la fidelización de un público o audiencia determinada, ya que son ellos los principales protagonistas y beneficiarios de esta política. Generalmente a través de una evaluación sistemática de su comportamiento, sus hábitos y sus preferencias. Este proceso es la base para evaluar uno de los aspectos más importantes de la política cultural nacional y su eficiencia al momento de proyectarse como el pilar fundamental del desarrollo cultural de una sociedad y de todos los agentes involucrados en el. Pero más allá de las encuestas de consumo cultural y las cifras que estas puedan entregar, este proceso de evaluación requiere un análisis y una interpretación más acabados que permita a las pequeñas organizaciones obtener resultados más cercanos a sus realidades y a sus audiencias, basados en indicadores y metodologías acordes a su nivel de público, a la cantidad de espectáculos que en ellas se presenten y en torno a las proyecciones que estas puedan tener. Para la realización de este informe se realizara una investigación de mercados que permitirá evaluar, entre otros aspectos, el nivel de fidelización del público asistente al Teatro Museo, y de este modo, medir el grado de impacto de la política cultural en la organización en estudio.

III. Conceptos asociados a la organización en estudio:

En este ítem revisaremos algunos conceptos asociados al desarrollo de la organización en estudio con el objetivo proporcionar una idea clara de sus áreas de acción, su funcionamiento y de los márgenes en los que esta se desarrolla.

El arte de hacer reír y entretener es probablemente tan antiguo como la historia del hombre, es así como nos remontamos a la antigua China, en donde ya existían bufones encargados de entretener al rey y su corte, igualmente en Roma y en Grecia, donde cómicos personajes se encargaban de divertir a los soldados o al público que asistía al teatro. Siempre acompañado de coloridos y llamativos trajes, usaban variados elementos para divertir y hacer reír al público. Desde el más temprano desarrollo de las sociedades surgió la necesidad de entregar espacios y momentos de distracción y diversión, ya fuera en las calles o en espacios especialmente habilitados para ello, siempre existió la idea de proporcionar alegría y humor a través de diferentes elementos que hasta hoy se mantienen.

1.1. Teatro

En este caso, entendido como el espacio físico en que se realizan representaciones teatrales, es el lugar que alberga al público y a los actores en el momento de la ejecución de una obra teatral o representación artística. Su construcción ya se practicaba en la antigua Grecia en donde se construían espacios especialmente para albergar representaciones de índole religiosa o artística, conocidos como anfiteatros debido a su forma semicircular. En nuestro país diversos son los espacios que han sido habilitados con fines culturales, muchos de ellos sirviendo para las representaciones teatrales, así como también exposiciones, danza, música en vivo, etc.

1.2. Museo

El ICOM⁶ es el Consejo Internacional de Museos, un organismo que en conjunto con la UNESCO⁷ trabaja en la conservación, el desarrollo y la profesionalización de la gestión de estos establecimientos. Y define museo como “una institución permanente, sin finalidad lucrativa, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierto al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe para fines de estudio, de educación y de deleite, testimonios materiales del hombre y su entorno” A lo que podemos agregar que un museo es un establecimiento administrado en beneficio del interés de la comunidad en general, que trabaja con el objetivo de comunicar y educar acerca de un tema determinado, ofreciendo un espacio para la crítica y el dialogo acompañado de una muestra permanente de elementos u objetos de valor artístico, cultural, histórico, científico, etc.

⁶ ICOM . Consejo Internacional de Museos. 1946.

⁷ UNESCO. Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. 1945.

1.3. Títeres o Marionetas

El arte de la creación y la manipulación de títeres también proviene de antiguas tradiciones griegas que fueron posteriormente adaptadas por los romanos, y así heredadas al mundo moderno. Su utilización se destacó principalmente en Europa y en Francia de donde proviene su nombre original *marionnette*⁸. La palabra títere por su parte es de origen onomatopéyico y hace alusión al sonido que hacían los actores al manipular los muñecos. Indistintamente ambos términos hace alusión a un muñeco de pasta u otra materia que se mueve por medio de hilos u otro procedimiento⁹. El guiñol por su parte es conocido como marioneta de mano, títere de funda o títere de guante. Y aunque a nivel internacional existen algunas variaciones en las denominaciones más específicas, en nuestro país es denominado comúnmente títere aquel muñeco o personaje en forma de guante que es manipulado directamente con las manos sin la utilización de hilos como es el caso de la marioneta. Existen otras formas de representación asociadas a este arte como los títeres planos, las marionetas de silueta, las sombras opacas, las sombras translucidas entre otros.

1.4. Clown y payasos.

La palabra payaso proviene del italiano *pagliaccio*, expresión que se utilizaba para denominar a aquellos personajes que bajo coloridas vestimentas, pelucas y maquillaje buscaban hacer reír a las personas con ademanes y gestos apropiados, haciendo piruetas, bromas o trucos. Por su parte la palabra *clown* proviene del idioma inglés y hace referencia a las parodias ecuestres o a la vestimenta que imitaba a los campesinos de la época. Generalmente este personaje es asociado al circo ya que acompaña en ocasiones sus presentaciones con malabarismo o acrobacias. Desde la antigua China, Grecia o Roma se mantiene su arte y su principal objetivo, y aun cuando existen diferentes tipos de payasos desde su aparición, su función es prácticamente la misma entretener, hacer reír y divertir a las personas. Actualmente se identifican tres tipos de payasos; el payaso Augusto, el Cara Blanca y el Vagabundo.

⁸ www.rae.es

⁹ www.rae.es

CAPITULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

1. Análisis de la situación externa.

1.1. Características de la oferta.

En este punto analizaremos la oferta cultural disponible en la ciudad de Valparaíso con el objetivo de establecer la posición competitiva del Teatro Museo dentro del mercado cultural actual, definir su grupo estratégico e identificar y analizar las características del escenario en que se desarrolla esta organización.

El Teatro Museo del Títere y el Payaso conjuga dos importantes funciones en su rol dentro de la oferta cultural de la ciudad, su labor como museo y su rol como espacio para el teatro, tanto de títeres como de otras expresiones escénicas, por lo que el análisis se dividirá en estas dos aéreas, incluyendo al Teatro Museo en dos grupos estratégicos, uno correspondiente a los museos y un segundo grupo correspondiente a los lugares en donde se representan obras teatrales.

En la ciudad de Valparaíso existen ocho museos, sin embargo solo uno de ellos está bajo la administración de la DIBAM¹⁰ y solo cuatro se encuentran inscritos en Base Musa¹¹, la plataforma virtual que busca agrupar a los museos de todo el país. Cuatro de ellos pertenecen y son administrados por fundaciones privadas sin fines de lucro y dos están bajo la administración de particulares. Con respecto a los espacios destinados a albergar representaciones teatrales en la ciudad, podemos decir que solo existen cinco lugares ligados exclusivamente al teatro o a las artes escénicas y que actualmente dos de ellos se encuentran cerrados debido a reconstrucción (Centro Cultural Ex- Cárcel) y a daños sufridos por el terremoto ocurrido en febrero, en el caso del Teatro Municipal. A continuación pasaremos a revisar con mayor detalle los posibles grupos estratégicos en que podríamos clasificar el desempeño del Teatro Museo en lo que a oferta cultural se refiere. Esta será dividida en dos puntos con el objetivo de hacer más claro el análisis.

a) Análisis de Grupo Estratégico: Museos de Valparaíso.

En el caso del Teatro Museo del Títere y el Payaso, este es el único Museo de la ciudad cuya entrada es liberada, por lo tanto no registramos competidores directos respecto a los cuales establecer una posición competitiva. Sumado a esto, los aspectos únicos de su oferta cultural hacen que este lugar no registre competidores en esta área. Ver tabla n° 1.

b) Análisis de Grupo Estratégico: Salas de Teatro de Valparaíso.

La situación actual de salas tan importantes como el Teatro Municipal de la ciudad y la emblemática Ex – Cárcel consolidan otros espacios existentes en la ciudad. Sin embargo la

¹⁰ Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos.

¹¹ Proyecto de la Subdirección Nacional de Museos, dependiente de la DIBAM.

mayoría de los lugares destinados a la artes escénicas utilizados en este estudio (ver tabla n° 2), no presentan características suficientes para ser considerados competencia directa del Teatro Museo, ya que actualmente no existe un espacio que presente una cartelera semanal ni que incluya espectáculos para niños dentro de sus servicios.

Tabla 1: Grupo Estratégico Museos de Valparaíso.

<i>Nombre</i>	<i>Colecciones en exposición.</i>	<i>Otras Actividades</i>	<i>Dependencia administrativa.</i>	<i>Pertenece a Base Musa.</i>	<i>Ubicación¹²</i>	<i>Página Web.</i>	<i>Presencia en redes sociales.</i>	<i>Nivel de Precios.</i>	<i>Situación Actual</i>
1.- Museo de Historia Natural.	- Antropológica. - Histórica. - Ciencias Naturales.	- Visitas guiadas	DIBAM.	Si	Condell 1546.	www.mhmv.cl	Si	\$ 600 adultos \$ 300 niños, estudiantes y 3ª edad.	Cerrado.
2.- Museo Naval y Marítimo.	- Histórica - Militar	- Visitas guiadas	Armada de Chile.	Si	Paseo 21 de Mayo. Cerro Artillería.	www.museonaval.cl	Si	\$700 adultos \$300 niños y 3ª edad.	Abierto
3.- Casa Museo La Sebastiana.	- Colecciones Personales.	- Visitas guiadas. -Talleres - Exposiciones rotativas.	Fundación Neruda.	Si	Ferrari 692. Cerro Florida.	www.fundacionneruda.cl	Si	\$3.000 general. \$1.500 estudiantes y tercera edad	Abierto
4.- Casa Mirador Lukas.	- Obras del Artista Renzo Pecchenino. - Exposiciones rotativas.	- Talleres - Ciclos de cine.	Fundación Lukas.	Si	Paseo Gervasoni 448. Cerro Concepción	www.lukas.cl	No	\$1000 adultos \$ 500 niños, estudiantes, tercera edad.	Abierto
5. -Museo del Mar Lord Thomas Cochrane.	- Histórica -Militar	- Exposiciones rotativas.	I. Municipalidad de Valparaíso.	No	Merlet 195. Cerro Cordillera.	No posee	No	Entrada liberada.	Abierto

¹² Ver anexo mapa de ubicación grupo estratégico Museos de Valparaíso.

6.- Museo Municipal de Bellas Artes.	- Artística		I. Municipal de Valparaíso.	No	Paseo Yugoslavo s/n. Cerro Alegre.	No posee	No		Cerrado.
7.- Museo Organológico.	- Instrumentos Musicales.	- Visitas guiadas	Particular.	No	Ferrari 488. Cerro Bellavista	No posee	No	\$1.000 adultos \$500 estudiantes y 3ª edad.	Abierto
8.- Teatro Museo del Títere y el Payaso.	- Histórica (Payasos) - Colección de Títeres.	- Visitas guiadas	Particular.	No	Cumming 785. Cerro Cárcel.	www.teatromuseo.cl	Si	Aporte Voluntario.	Abierto

Tabla 2: Grupo Estratégico Salas de Teatro Valparaíso.

<i>Nombre</i>	<i>Tipo de Espectáculos</i>	<i>Otras Actividades.</i>	<i>Ubicación¹³</i>	<i>Presencia en redes sociales</i>	<i>Página Web.</i>	<i>Situación Actual</i>
1.- Teatro Mauri	- Obras de teatro - Espectáculos musicales.	- Fiestas. - Ciclos de cine.	Av. Alemania 6985. Cerro Bellavista.	Si	No tiene	No presenta cartelera teatral
2.-Teatro Municipal de Valparaíso.	- Obras de teatro - Espectáculos musicales.	- No presenta	Av. Uruguay esquina Pedro Montt	No	No tiene	Cerrado.
3.- Sala Pascal	- Obras de teatro - Obras de títeres.	- No presenta	Pascal 79. Plaza Echaurren. Barrio Puerto.	Si	No tiene	Sin cartelera hasta noviembre de este año.
4.- Teatro ex cárcel	- Obras de teatro - Danza	- No presenta	Castro s/n Cerro Cárcel.	No	No tiene	Cerrado.
5.- Sala IPA	- Obras de teatro - Danza - Espectáculos musicales	- Talleres - Yoga - Cursos -Conferencias	Condell 1349	Si	www.centroculturalipa.cl	Funciones teatrales todas las semanas.
6.- Teatro Museo del Títere y el Payaso.	- Obras de teatro - Obras de títeres - Espectáculos musicales.	- Talleres - Cursos	Cumming 785 Cerro Cárcel	Si	www.teatromuseo.cl	Funciones teatrales todas las semanas.

¹³ Ver anexo mapa de ubicación grupo estratégico Salas de Teatro de Valparaíso.

1.2. Características de la demanda.

Según proyecciones del INE¹⁴ Valparaíso cuenta con 274.447 habitantes al año 2008 y su prominente carácter universitario lo lleva a contar con más de 70.000 estudiantes universitarios cuyo rango de edad presenta uno de los mayores consumos artístico-culturales al compararlo con otros grupos etarios, lo que representa la demanda total potencial del mercado cultural de la ciudad de Valparaíso. Por otra parte, el compromiso del Gobierno de Chile con el desarrollo, la democratización de la cultura y la búsqueda del acceso participativo de los ciudadanos a los bienes y manifestaciones culturales de nuestro país, ha fomentado también, la preocupación por realizar mediciones y estudios en este ámbito, con el objetivo de dar cuenta de los avances en estas materias a la población. Dichos estudios servirán de base para graficar en el presente informe, la situación actual de la demanda cultural en la ciudad de Valparaíso.

Según la Encuesta de Consumo Cultural 2009¹⁵ realizada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes el 67% de los encuestados consideran que el acceso a la cultura es hoy más fácil que hace cinco años y el 85% cree que tiene mayor acceso que las generaciones anteriores¹⁶. Por otra parte, en su medición de “Asistencia a espectáculos artísticos y culturales” se señala que la cantidad de personas que nunca han asistido a un espectáculo determinado disminuyó de un 21,2% a un 7,6% con respecto al mismo estudio realizado en el año 2005, por otra parte el porcentaje de personas que asistió a espectáculos teatrales durante los últimos doce meses es de un 18,6% del total de los encuestados. Con respecto a la frecuencia de asistencia a espectáculos teatrales un 12,4% afirmó haber asistido más de seis veces en los últimos doce meses y un 41,8% afirmó asistir solo dos o tres veces.

Según el INE, en el año 2008 hubo un total de 15.356 funciones de espectáculos de artes escénicas, danza y otros. Destacando la alta participación de las funciones de Teatro para el público en general, con 33,2%. Notoriamente más atrás, le siguen las obras de Teatro infantil, con 16,3%. Particularmente, en la región de Valparaíso, 8.884 personas asisten y pagan por una obra de teatro infantil y 19.517 a una obra de público general¹⁷.

Con respecto a las visitas recibidas por los museos solo un 3,2% de los encuestados afirma haber asistido a algún museo el último mes.

Estas cifras reflejan el aumento del consumo cultural los últimos años e indican un crecimiento del mercado cultural en términos generales y, aun cuando continúan existiendo desigualdades según grupo etario y nivel socioeconómico, en la mayoría de los casos, la encuesta muestra variaciones positivas en comparación a su versión realizada el año 2005. Lo mismo ocurre al revisar las variaciones que presentan los Informes Anuales de Cultura y Tiempo Libre entregados por el INE, en sus dos últimas versiones, año 2006 y 2008, en los cuales se destaca el

¹⁴ Instituto Nacional de Estadísticas.

¹⁵ La cobertura de la encuesta fue a nivel nacional, considerando una muestra representativa de la población mayor de quince años, por sexo, edad y nivel socioeconómico. La muestra estuvo conformada por 4.176 casos y fue levantada entre enero y abril del año 2009.

¹⁶ Encuesta de Consumo Cultural 2009. Síntesis descriptiva. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Unidad de estudios y documentación. Departamento de Planificación y Estudios. Noviembre 2009.

¹⁷ Informe Anual de Cultura y Tiempo Libre 2008. Instituto Nacional de Estadísticas.

aumento de la participación ciudadana registrándose los mayores aumentos de espectadores precisamente en el Teatro, tanto en lo referente a público general como infantil, dando cuenta de un clima de opinión favorable y un medio propicio para el desarrollo de la actividad artístico cultural en nuestro país.

Cabe destacar que en cuanto a la oferta de la actividad cultural se distinguen varios tipos de competencia o competidores, ya que el consumidor potencial no solo debe elegir entre la oferta cultural disponible, si no entre todas las actividades que tiene la posibilidad de realizar en su tiempo libre o de ocio, según Philip y Neil Kotler, en su libro, Estrategia y Marketing de Museos, existen cuatro tipos de competidores o competencias:

- *Competencia preferencial:* todos los deseos y preferencias generales que podrían tener los consumidores potenciales por ejemplo; viajar, leer, mirar televisión.
- *Competencia genérica:* Todas las formas en que los consumidores potenciales pueden satisfacer una necesidad de deseo concretos, por ejemplo; aprender algo asistiendo a una conferencia en vez de visitar un museo.
- *Competencia formal:* todos los servicios alternativos que satisfacerían el tipo seleccionado de actividad de ocio, por ejemplo ver una colección de arte a través de internet en lugar de acudir a un museo.
- *Competencia empresarial:* todos los demás tipos de organizaciones que puedan satisfacer las necesidades de los consumidores potenciales, por ejemplo; visitar un importante museo de arte en el centro de la ciudad en vez de visitar un museo mas pequeño en un barrio, o acudir a un parque temático o ir de compras a un centro comercial como actividades recreativas¹⁸.

¹⁸ Estrategia y Marketing de Museos. Philip y Neil Kotler. Editorial Ariel 2001.

1.3. Demanda de Capital.

Dentro del análisis de la situación externa y del entorno competitivo del Teatro Museo es necesario revisar las fuentes de financiamiento disponibles con el objetivo de construir un escenario actual y futuro que identifique oportunidades reales para la organización en estudio. Por este motivo es necesario recalcar que el rol del Gobierno en el desarrollo cultural no solo se manifiesta en su carácter legislativo, si no también en el apoyo concreto que este debe brindar a la creación artístico-cultural y a la participación ciudadana, principalmente a través de fondos concursables¹⁹ o subvenciones que garanticen el aumento y el mejoramiento de la oferta cultural disponible en nuestro país, cabe destacar que el avance en estas materias es considerable y que entre el año 1992 y 2005 el monto destinado a fondos concursables de cultura ha pasado de los 750 millones a los 7.688 millones de pesos²⁰.

El Fondo Nacional de Desarrollo de la Cultura y las Artes o FONDART, es la herramienta del estado más conocida por creadores y gestores así como también por el público en general, para el financiamiento de proyectos e iniciativas artísticas en nuestro país. Con respecto a esto podemos decir que a nivel nacional este fondo financió setenta y siete proyectos en la Línea de Fomento de las Artes en su Modalidad Teatro, por más de setecientos quince millones de pesos y seis proyectos en su Línea Bicentenario en sus diferentes Modalidades asociados al teatro por un total de 435.449.675 millones de pesos en el año 2008²¹.

Mientras que a nivel regional podemos decir que la ciudad de Valparaíso se otorgó en el año 2007, un total de cincuenta y cuatro proyectos por un monto total de 302.794.619 millones lo que equivale a un 10% de los recursos totales disponibles.

Tabla: Proyectos FONDART año 2007.

	Recursos	Proyectos	% Recursos	% Proyectos
Regiones	1.382.250.423	299	28%	58%
RM	1.240.509.811	165	42%	32%
V Región	302.794.619	54	10%	10%
Totales	2.925.554.853	518	100%	100%

Fuente: Plan Estratégico de Cultura. Departamento de Cultura. I. Municipalidad de Valparaíso. 2008

¹⁹ Un fondo concursable es un mecanismo que utiliza el Estado o cualquier organización para la asignación de recursos, según sus políticas y programas.

²⁰ Definiciones de Política Cultural 2005-2010. Chile quiere más cultura. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Gobierno de Chile, Mayo, 2005.

²¹ Memoria del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes año 2008.

Con respecto a la comuna de Valparaíso podemos decir que en el año 2008 la ciudad se otorgó ocho proyectos en el área de las Artes Escénicas, por un total de 44.982.041 millones de pesos, en sus distintas líneas y modalidades, como se grafica en la siguiente tabla.

Tabla: Proyectos FONDART año 2008.

Línea	Modalidad	N° de Proyectos	Monto
Fomento de las Artes	Teatro	3	17.774.732
Comunicación y Extensión para el Fomento de las Artes	Eventos con versiones anteriores (Teatro)	1	10.810.955
Becas de Creación Literaria	Dramaturgia/Teatro Escritores Emergentes	1	2.000.000
Fomento de las Artes	Danza	1	5.553.398
Desarrollo Cultural Regional	Investigación y Capacitación (Danza)	1	4.292.034
Desarrollo de Infraestructura Cultural	Equipamiento (Artes Circenses)	1	4.550.992
Total		8	44.982.041

Fuente: Mapeo de Industrias Creativas Valparaíso 2009. Junio 2009.

En materias mas especificas, los fondos concursables disponibles, pertenecientes al Gobierno Regional (GORE), otorgaron un total de un millón seiscientos veinte mil pesos a dos proyectos de la disciplina teatral el año 2007, mientras que el año 2008 fueron financiado dos proyectos por un total de dos millones trescientos mil pesos.

Tabla: Proyectos GORE año 2007- 2008.

Total de Proyectos	Total Fondos
4	3.920.000

Fuente: Mapeo de Industrias Creativas Valparaíso 2009. Junio 2009.

1.4. Diseño y aplicación de la investigación de mercado.

La presente investigación de mercados pretende establecer el perfil del asistente al Teatro Museo del Títere y el Payaso, sus hábitos de consumo cultural y sus preferencias. Tiene como principal objetivo conocer las características demográficas y socioeconómicas de quien visita este espacio así como sus intereses como consumidor y como agente del mercado cultural. A demás de evaluar el funcionamiento del Teatro Museo desde el punto de vista de su audiencia, busca conocer la percepción que tiene el público de su imagen como espacio cultural y corroborar la eficacia de la difusión y la comercialización de las actividades y espectáculos que aquí se realizan.

Este estudio corresponde a una investigación cualitativa de carácter exploratorio que recurrirá tanto a fuentes internas como externas de información, realizada a lo largo del presente Proyecto de Título. El primer paso en el proceso del diseño de la Investigación de Mercados es la definición del problema, el cual, junto con el planteamiento de los objetivos de la investigación, son el resultado del análisis de la información obtenida para la realización del presente informe.

Tabla. Diseño de la Investigación de Mercados

<i>Definición del Problema:</i>	Las características del mercado actual obligan a las organizaciones a conocer el entorno en que se desenvuelven y principalmente a sus consumidores ya que este conocimiento es la clave para formular estrategias eficaces que le permitan alcanzar sus objetivos, ya sean cualitativos o cuantitativos en el mediano o largo plazo. Es precisamente la carencia de información y la falta de conocimiento acerca del perfil del consumidor una de las principales falencias que debe afrontar el Teatro Museo del Títere y el Payaso y la cual se busca solucionar con la presente investigación de mercados. Junto con esto se busca conocer las falencias en la comercialización y distribución de las actividades que se realizan en este espacio.
<i>Objetivos de la Investigación:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer el perfil y las características del visitante del Teatro Museo. - Conocer la percepción del público acerca de la imagen del Teatro Museo como espacio cultural. - Corroborar la eficacia de la comercialización y la difusión de los espectáculos y talleres que se realizan en este espacio. - Evaluar el funcionamiento del Teatro Museo en sus aspectos generales y detectar sus principales falencias. - Conocer el nivel de posicionamiento y la participación de mercado del Teatro Museo.

<i>Preparación de la recopilación de información:</i>	<p>- Fuentes de Información Interna: Estas corresponden a información contable, análisis de costos y análisis de las ventas que podrán ser utilizados para la investigación y los propósitos que esta haya establecido.</p> <p>- Fuentes de información Externa: Estas corresponden a información que actualmente no posee la institución en estudio y que se recopilará a lo largo de esta investigación. Un ejemplo de ello son las encuestas aplicadas y otros métodos de trabajo como, los focus group y la observación.</p>
<i>Preparación de los medios de recopilación de datos:</i>	<p>Los medios o campos de investigación a utilizar serán la observación, el focus group y la aplicación de una encuesta, debido a que son los métodos más adecuados para procurar información descriptiva. El método de observación aplicado en este estudio consistirá en observar el comportamiento del público asistente al Teatro Museo principalmente para conocer la reacción o la primera impresión del público al momento de acceder a este espacio o sus espectáculos.</p> <p>El focus group se realizara con estudiantes del Liceo Pedro Montt de Valparaíso, ubicado en la Av. Alemania n° 5196, entre los alumnos de primero a cuarto medio con el objetivo de conocer los intereses de este grupo de etario, relacionándose de manera directa y en un sentido más amplio que el que puede otorgar una encuesta</p> <p>La encuesta, por su parte está dirigida tanto al visitante del la muestra museística como al de los espectáculos teatrales que se realizan los fines de semana. Esta encuesta se desarrollara a través de entrevistas personales, y en algunos casos grupales si así se requiere, conversando directamente con los asistentes al Teatro Museo y vía correo electrónico. Ambos tipos de encuestas se dividirán en tres partes, la primera de ella con los datos del encuestado, con la que se busca establecer un perfil demográfico de consumidor, la segunda abarcará aspectos relativos a su consumo cultural, para conocer sus hábitos y preferencias culturales, y para finalizar dos últimas partes que buscan evaluar la experiencia del visitante del Teatro Museo. Los cuestionarios presentan preguntas con alternativas con el objetivo de acotar las respuestas y hacer más fácil la evaluación y el análisis de los datos que estas arrojen.</p>
<i>Diseño de la Muestra:</i>	<p>Con respecto al tamaño de la muestra podemos decir que esta fue aplicada a un total de 50 personas de manera directa y 83 respondidas vía correo electrónico durante los meses de junio, julio y agosto.</p>
<i>Características de la muestra:</i>	<p>Los encuestados son visitantes al Teatro Museo tanto de su muestra como de sus espectáculos. De entre 17 y 56 años, residentes en Valparaíso, Viña del Mar, Quilpué, Villa Alemana, Limache y también provenientes desde Santiago.</p>
<i>Recolección de información:</i>	<p>La realización de la encuesta fue realizada personalmente y con la ayuda del equipo de personas que trabaja en el Teatro Museo. Cabe destacar que los demás datos y las fuentes de información interna fueron adquiridos gracias a la colaboración directa de los dueños y administradores del espacio.</p>
<i>Análisis de datos recopilados:</i>	<p>Los datos arrojados por la encuesta serán representados porcentajes. Los resultados y comentarios del proceso de observación y del focus group realizado serán expuestos y analizados en el siguiente punto de este informe.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

1.4.1. Análisis de datos recopilados.

Método de observación:

Se realizaron cinco visitas al Teatro Museo el día 31 de julio y los días 1, 7 y 8 de agosto, en diferentes horarios y durante diferentes actividades realizadas en el Teatro Museo. Principalmente con el objetivo de conocer directamente el comportamiento de los asistentes al teatro museo, así como también algunas características de su experiencia.

Principales conclusiones del Método de Observación:

- La mayoría de los espectadores se relaciona de manera familiar y muy cercana con el espacio y principalmente con quienes trabajan en el.
- Tanto en las funciones de adultos como en las dirigidas a niños, el público asistente demuestra un alto grado de libertad y relajó al momento de relacionarse con la muestra y con el espectáculo.
- La mayoría de las personas que asisten al Teatro Museo no lo hacen por primera vez, por lo de deambulan y se desenvuelven en el espacio de manera muy interactiva y familiar, ampliamente relacionados con la muestra y con los espectáculos.

Método Focus Group:

Esta actividad fue realizada con estudiantes de primero a cuarto año medio del Liceo Pedro Montt de Valparaíso, con el objetivo de conocer los intereses de este grupo de etario relacionándose con ellos de manera directa y en un sentido más amplio que el que puede otorgar una encuesta. Este Liceo está ubicado en las cercanías del Teatro Museo por lo que se consideró una buena alternativa para sondear el interés que puede despertar este espacio entre los jóvenes. La actividad se realizó en la Plaza Bismark, a un costado del Liceo y en frente del Teatro Museo, entre los días nueve y doce de agosto, al término de la jornada escolar, lo que permitió crear un ambiente distendido y ameno que propició una conversación fluida y un intercambio positivo de opiniones e impresiones. Cada día se formaron grupos de entre cuatro a seis jóvenes, lo que conformó un total de 35 participantes durante los cuatro días que duró la actividad. Los jóvenes que participaron eran de ambos sexos, entre 14 y 18 años, y todos con residencia en Valparaíso. Según datos del Ministerio de Educación la mayoría de los alumnos de este Liceo pertenecen al estrato socio-económico Medio Bajo y un amplio porcentaje de ellos se encuentra en condición de vulnerabilidad social²².

Principales conclusiones la actividad Focus Group:

- Los jóvenes que participaron de la actividad en su mayoría no han visitado el Teatro Museo, aunque valorarían la actividad si esta fuera realizada con el patrocinio del colegio y durante las horas de actividad académica.

²² www.simce.cl/index.php?id=228&iRBD=1522&iVRBD=9&iNivel=0&iAnio=

- En general, demuestran poco interés por realizar actividades culturales, ya sea en grupo o individualmente, sin embargo algunos señalan su intención de asistir a actividades de índole cultural siempre y cuando sea en grupos de amigos.
- En su mayoría, expresaron otro tipo de motivaciones y preferencias en lo que a actividades culturales se refiere, señalando como favoritas, ir al cine o presenciar espectáculos musicales en vivo.
- Señalaron, salvo pocas excepciones, que no les llamaba la atención la temática del lugar y que consideraban que este estaba dirigido a niños pequeños.

Método Encuesta:

La encuesta, por su parte está dirigida tanto al visitante del la muestra museística como al de los espectáculos teatrales que se realizan los fines de semana. Esta encuesta se desarrollara a través de entrevistas personales, y en algunos casos grupales si así se requiere, conversando directamente con los asistentes al Teatro Museo y vía correo electrónico. Ambos tipos de encuestas se dividirán en tres partes, la primera de ella con los datos del encuestado, con la que se busca establecer un perfil demográfico de consumidor, la segunda abarcará aspectos relativos a su consumo cultural, para conocer sus hábitos y preferencias culturales, y para finalizar dos últimas partes que buscan evaluar la experiencia del visitante del Teatro Museo. Los cuestionarios presentan preguntas con alternativas con el objetivo de acotar las respuestas y hacer más fácil la evaluación y el análisis de los datos que estas arrojen.

Principales conclusiones la actividad Encuesta según ítem de preguntas:

a) Perfil del Consumidor:

En su mayoría los visitantes del Teatro Museo son personas jóvenes, adultos y adulto joven de entre 17 y 56 años. Con un nivel de estudios superior universitario o técnico superior, proveniente de la ciudad de Valparaíso y Viña del Mar mayoritariamente y en menor medida, desde Quilpué, Villa Alemana, Limache y Santiago.

b) Preferencias y hábitos culturales:

Son personas con intereses y motivaciones culturales que asisten frecuentemente a espectáculos culturales, destacando el teatro y los espectáculos musicales en vivo.

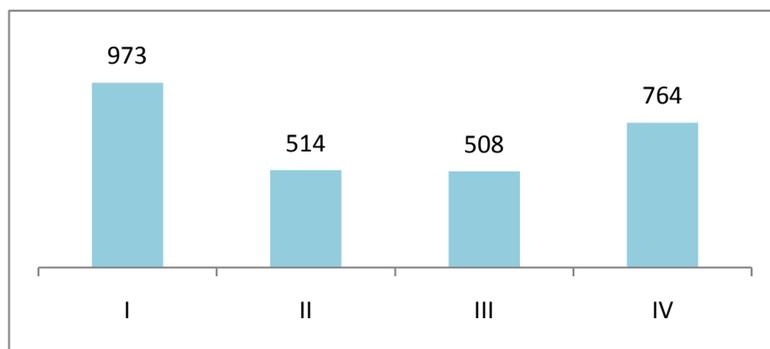
c) Evaluación de la organización: en su mayoría son personas que visitan el Teatro Museo constantemente, ya sea por sus espectáculos o talleres, u otras actividades. Para quien no representa una dificultad la ubicación.

d) Evaluación de la experiencia: son personas que disfrutan de la temática tanto de las obras como de las funciones y que perciben el Teatro Museo como un espacio en que aun se pueden realizar más actividades culturales y que califican, en su mayoría, su experiencia como “buena”. Cabe destacar que todos los encuetados recomendarían a un amigo visitar el Teatro Museo del Títere y el Payaso.

1.5. Mercado Potencial.

Valparaíso es el segundo lugar más visitado por los turistas extranjeros que arriban a nuestro país²³, dada su cercanía con Santiago, sus atractivos y sus características físicas y climáticas, ha logrado consolidar paulatinamente un creciente carácter turístico, lo que ha incentivado diversas ideas de negocios orientadas a este mercado. Reconociendo que registran un gasto promedio superior al visitante nacional, que presentan otros intereses y que sus llegadas se concentran principalmente en el primer trimestre del año (ver gráfico n° 1), el Teatro Museo del Títere y el Payaso ha pensado diversificar su mercado y dirigirse a los turistas extranjeros que visitan Valparaíso, sobre todo a aquellos que representan las mayores cifras en términos de llegadas y gasto promedio del turismo receptivo de nuestro país, es decir aquellos que provienen principalmente de Europa, América del Norte, Brasil y en menor medida aquellos que vienen desde Argentina. Este mercado representa el Mercado Potencial del Teatro Museo y ha sido segmentado de la siguiente forma:

Grafico n° 1: Llegadas trimestrales de turistas al país.



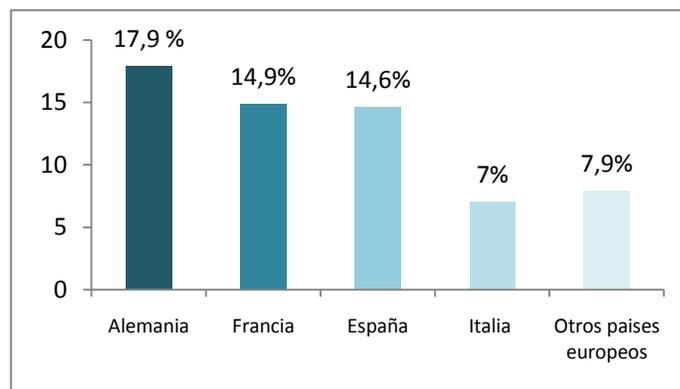
Fuente: Comportamiento del Turismo Receptivo año 2009. Sernatur.

²³ www.sernatur.cl

Turista Europeo:

Durante el año 2008 llegaron al país un total de 422.123 turistas europeos, principalmente de Alemania, Francia, Inglaterra y España²⁴ (ver gráfico n° 2). Los turistas provenientes de Europa tienen una marcada estacionalidad a lo largo del año, con una clara tendencia a concentrar sus llegadas a Chile en el primer y cuarto trimestre del año. En la temporada alta (enero - febrero) ingresaron 120.155 turistas europeos al país, siendo las llegadas estas las de mayor relevancia. Del total de estas visitas un 59% es de sexo masculino y un 41% femenino. El rango de edad se sitúa mayoritariamente entre los 25 a 34 años, es decir, adulto joven, seguidos de los que se encuentran entre los 34 a 44, que son considerados adultos. Dentro de las características de estos visitantes debemos destacar que dentro de aquellos que viajan por vacaciones un 28,1% lo hace por sus atractivos culturales, mientras que un 57,0% lo hace bajo la motivación de conocer nuestro país.

Grafico n° 2: País de origen turista europeo. Año 2008.



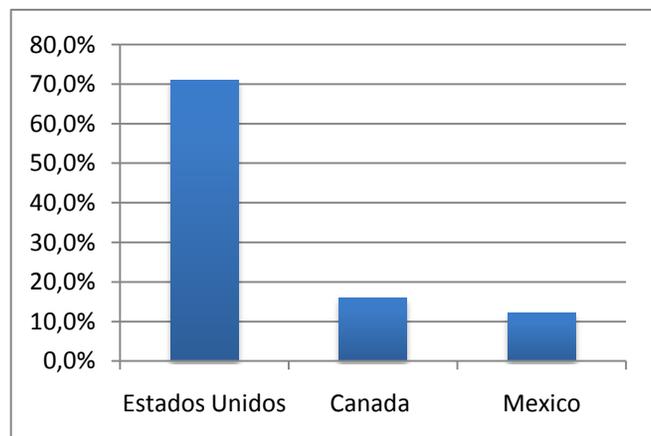
Fuente. Mercado Turístico Europeo. Perspectivas alta temporada. Santiago, enero 2007. Sernatur.

²⁴ Mercado Turístico Europeo. Perspectivas alta temporada. Santiago, enero 2007. Sernatur.

Turista Norteamericano:

Los turistas norteamericanos, con un flujo de 301.678 turistas, es el cuarto mercado más importante para Chile en cuanto a volumen de personas, concentrando el 11,2% del total de llegadas internacionales. Al igual que los turistas europeos, los turistas provenientes de Norteamérica tienen una marcada estacionalidad a lo largo del año, con una clara tendencia a concentrar sus llegadas a Chile en el primer y cuarto trimestre del año. Este mercado está compuesto por un 71,7% de estadounidenses, 16,0% de canadienses y 12,3% de mexicanos. En el primer trimestre del año (enero – febrero – marzo) ingresaron 134.283 turistas norteamericanos al país, de los cuales el 67% es de sexo masculino y el 33% femenino, cuyo rango de edad mayormente se sitúa entre los 25 a 34 años, es decir, adulto joven, seguidos de los que se encuentran entre los 34 a 44, que son personas adultas. De ese total, un 45,5% visitó Valparaíso y sus alrededores, lo que equivale a 61.098 turistas.

Grafico n° 3: País de origen turista norteamericano. Año 2008.



Fuente: Mercado Turístico Europeo. Perspectivas alta temporada. Santiago, enero 2007. Sernatur.

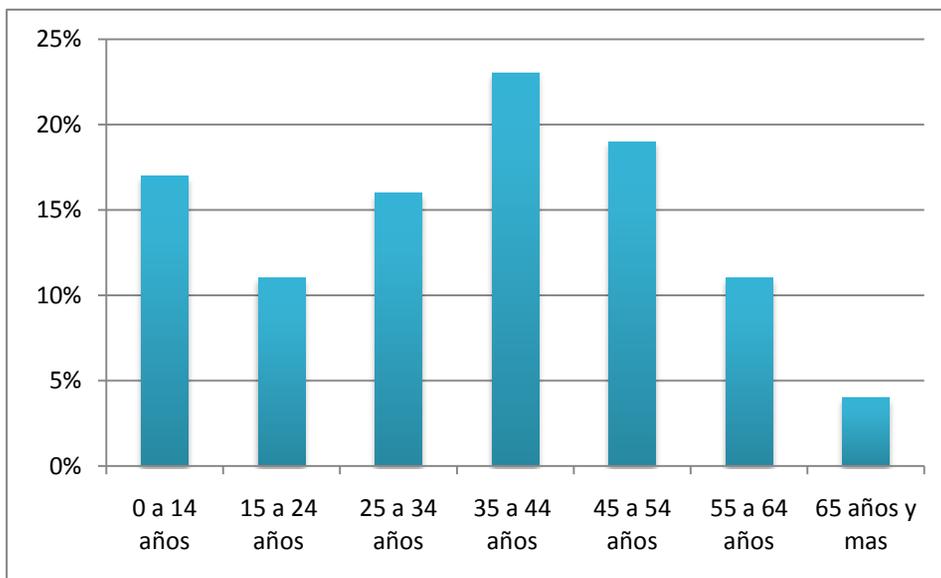
Turista Brasileño:

Durante la temporada del año 2008, llegaron al país un total de 234.341 turistas brasileños, de los cuales el 53,2% es de sexo femenino y un 46,8% masculino. Los turistas provenientes de Brasil tienen como principal motivo de viaje vacaciones, las que son muy activas en términos de desplazamiento y de práctica de actividades deportivas, y culturales. La composición etaria de los turistas muestra que un 80,7% de éstos se encuentra entre los 25 y los 54 años de edad. Un 3,1% son niños menores de 15 años; un 7,0% jóvenes de entre 15 a 24 años y un 9,2% son mayores de 54 años. De ese total, un 26% visitó Valparaíso y sus alrededores que corresponde a 114.367 personas. Más de un 30% elige Chile por sus atractivos culturales y cerca de un 60% de ellos visita centros históricos y museos, lo que los reafirma como un importante mercado potencial.

Turista Argentino:

Durante los meses de Enero y Febrero del 2008, es decir, la temporada alta ingresaron a Chile 843.176 turistas desde Argentina. De los cuales su destino predilecto fue Valparaíso-Viña del Mar- Reñaca, con un 41.4% de las preferencias, lo que equivale a 349.074 turistas. En el caso de los turistas argentinos hay que destacar que la composición etaria del grupo es bastante pareja (ver grafico n°4) a diferencia de los turistas europeos o norteamericanos en cuyos grupos la tendencia de visitas por parte de jóvenes, adultos y adultos jóvenes es mayoritaria. Lo que indica que predominan los viajes familiares y las actividades en grupo, debido a su cercanía y a la facilidad de acceso que nuestro país otorga.

Grafico n° 4: Composición etaria turista argentino.



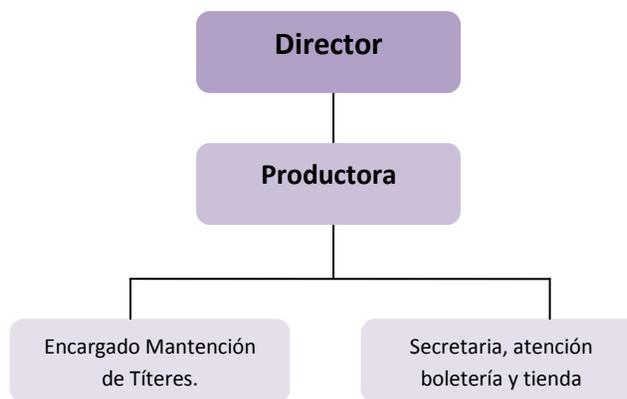
Fuente: Mercado Turístico Europeo. Perspectivas alta temporada. Santiago, enero 2007. Sernatur.

1.2. Análisis de la situación interna.

1.2.1. Análisis Estructura organizacional.

A nivel organizacional el Teatro Museo funciona como un colectivo, es decir un grupo de personas y profesionales con intereses y oficios comunes que trabajan en pro del espacio de manera activa y dinámica, con la colaboración de otras agrupaciones, centros culturales y compañías de títeres y clown. Esto le ha permitido cumplir tres años de funcionamiento ininterrumpidos. Actualmente la estructura administrativa del Teatro Museo funciona como se grafica en el siguiente organigrama:

Organigrama: Estructura Administrativa del Teatro Museo del Títere y el payaso

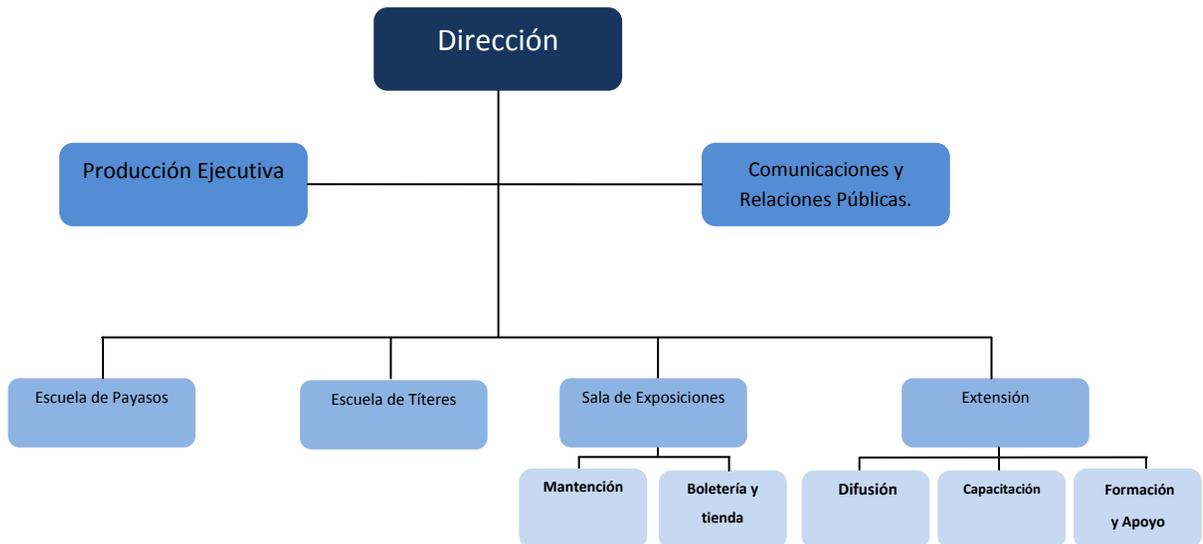


Fuente: Elaboración propia.

A cargo del espacio está Víctor Quiroga quien es además quien realiza las capacitaciones y algunos de los talleres que se imparten en el espacio, como productora trabaja Paulina Beltrán, quien es además titiritera y publicista, ellos forman parte, además, de la Compañía El Faro. Por otra parte, tenemos al personal que realiza las tareas de mantenimiento de títeres y de los diferentes elementos de la muestra. Junto con esto, se cuenta con los servicios de una secretaria quien es además la encargada de la venta de entradas y de los artículos que se encuentran disponibles en la tienda. Sin embargo, la necesidad de acceder a fuentes de financiamientos más importantes y de mayor envergadura lo ha llevado a convertirse en una Fundación, aspecto que se ha venido desarrollando a lo largo de este año, por lo que esta at portas de concretarse, de esta manera el Teatro Museo obtendrá una figura legal que lo represente y que le permitirá profesionalizar aun más la actividad que realiza, postular a fondos internacionales y a otro tipo de subvenciones.

Con respecto a las áreas de funcionamiento del Teatro Museo, estas se dividen como se grafica en el siguiente organigrama.

Organigrama: Areas de funcionamiento del Teatro Museo del Títere y el Payaso.



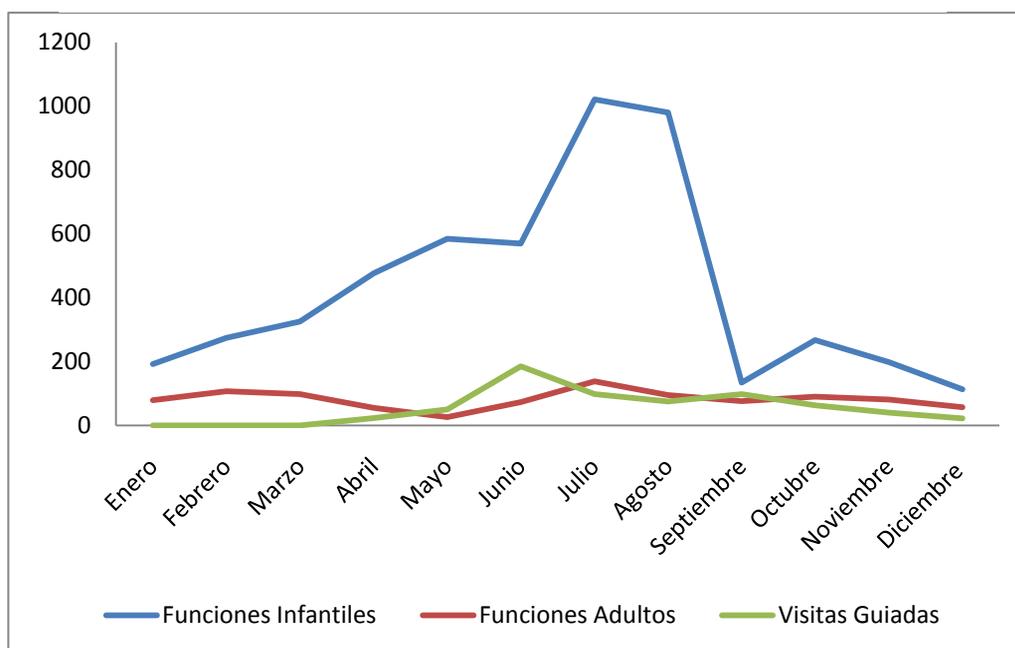
Fuente: Organigrama facilitado por la administración del Teatro Museo

El Teatro Museo del Títere y el Payaso posee cuatro áreas de trabajo, cada una de ellas posee un encargado o representante, sin embargo, debido a las características de este rubro y a los constantes viajes que deben realizar las personas involucradas, no se ha podido desarrollar ni implementar una estrategia definida para cada una de ellas, lo que ha significado que unas se potencien más que otras.

1.2.3 Análisis Financiero.

Desde Mayo a Septiembre el Teatro Museo recibe su mayor cantidad de visitantes y espectadores. Cantidad que comienza a disminuir paulatinamente a medida que se acercan los meses estivales. El clima favorable de fin de año genera más espacios y actividades culturales masivas, generalmente organizadas por el gobierno o el municipio y realizadas en espacios públicos, un claro ejemplo de ello son; los Carnavales Culturales, el Carnaval de los Mil Tambores y el Rockdromo, entre otros, estos ofrecen acceso liberado lo que atrae mucho más a las audiencias. Por su parte, el verano despierta otros intereses en el público quienes aprovechando las vacaciones se desplazan a otros lugares de la región, principalmente balnearios, los colegios y escuelas suspenden sus actividades lo hace que las visitas tanto guiadas como a las funciones establecidas al Teatro Museo disminuyan considerablemente. En términos generales podemos decir que durante su época peak, es decir el segundo y el tercer trimestre del año, el Teatro Museo recibe un promedio de 150 espectadores por fin de semana y un promedio de doce visitas guiadas mensuales durante el mismo periodo. Cabe destacar que las visitas guiadas que se consideraran para este estudio son, mayoritariamente cursos de escuelas y colegios de la región y promedian alrededor de treinta personas por visita.

Grafico n° 5: Cantidad de personas asistentes al Teatro Museo según sus principales servicios.



Fuente. Elaboración propia en base a información entregada por la organización.

1.2.4. Líneas de Servicios.

Según Françoise Colbert toda obra artística se puede definir según tres dimensiones; *Dimensión Referencial, Técnica y Circunstancial*. La primera de ellas permite posicionar un producto según distintos puntos de referencia como se aprecia en la tabla, estos puntos de referencia aumentan o disminuyen según la experiencia del conocimiento de la audiencia o del conocimiento del producto. Lo que permite posicionarlo a juicio del consumidor en comparación con todo que él conoce al respecto. La segunda dimensión incluye los componentes técnicos y materiales que se utilizan en el montaje de una obra y aunque el consumidor no puede poseer ninguno de esos elementos, si logra percibirlos incorporados en ella y reconocerlos en la producción de la misma. La última dimensión hace referencia a las circunstancias efímeras que influyen en la percepción, en este caso de la obra o la presentación, estas pueden ser, las características del día en que se aprecia la obra, la percepción del consumidor, su estado de ánimo, su percepción de la reacción de la audiencia o el estado y condición física del artista, son factores circunstanciales que influyen en la calidad del producto.

Tabla: *Las tres dimensiones de una obra artística.*

Dimensión Referencial	Dimensión Técnica	Dimensión Circunstancial
Disciplina Género Historia Productos Competidores Productos Sustitutos	Del producto consumido Del proceso de producción	Componentes efímeros El consumidor El artista

Fuente: *Marketing de las artes y la cultura. Françoise Colbert y Manuel Cuadrado. Ariel 2003.*

Estas dimensiones nos ayudan al momento de identificar las líneas de servicios que resumen su actividad artístico-cultural del Teatro Museo en la ciudad de Valparaíso. Actualmente el Teatro Museo posee cinco líneas de servicios, la mayoría de estas se divide en dos tipos de servicios, actividades para niños y actividades para adultos. A continuación pasamos a revisar cada línea y sus principales características.

Exposición Permanente: El Teatro Museo cuenta con una muestra permanente de títeres y muñecos, en sus diferentes tipos, guiñol, títeres de varillas, títeres de boca, títeres de dedo, etc. Y una muestra de mojjangas o muñecos gigantes de carnaval. Estos muñecos han sido cedidos por diferente compañías de títeres de la región, como por ejemplo: Moviendo Hilos, Chucho teatro, Marionautas, Oani, La Matinée, Títeres en la Carretera, Títeres Cantores de Quilpué, Lola y su compañía y compañía El Faro. Por otra parte esta muestra se complementa con una exposición de la historia de los payasos, destacando los tipos de payasos más representativos de este arte; el payaso Augusto, el Cara Blanca y el Vagabundo, y una pequeña selección de fotografías de los payasos más famosos del mundo; Popof, Grock, Fotic y Chocolat, Los Fratellinis, Charly Rivel y Engivarov. También destaca la muestra de fotografías de payasos chilenos de la década del cincuenta hasta los años setenta; El Tony Coligue, Chalupa, Caluga, Pollito Perez, Bufarete, Los

Tachuela, Cucharita y Cachencho. A demás de una muestra de fotografía de las compañías de clown de Chile y el vestuario asociado a este arte. La entrada al museo es liberada, pero se propone una cooperación voluntaria a los visitantes.

Funciones Infantiles: Todos los sábados y domingos se realizan funciones infantiles tanto en títeres como en teatro clown en horario vespertino. Distintas compañías son las encargadas de montar estas obras en las que mezclando diferentes expresiones artísticas se busca entregar una enseñanza a los pequeños espectadores. La entrada general tiene un valor de dos mil pesos.

Funciones Adultos: Las funciones para adultos se realizan un fin de semana al mes, por lo general a las ocho de la noche. Estas obras también son montadas por diferentes compañías, las cuales mezclando música en vivo y actuación entregan innovadores montajes. El valor de la entrada es de dos mil pesos general, aunque se cuenta con una tarifa preferencia para estudiantes la que corresponde a mil quinientos pesos.

Talleres: a lo largo de sus tres años de existencia el Teatro Museo ha impartido diferentes talleres, tales como, la manipulación y creación de marionetas, talleres de clown para principiantes y a avanzados, entre otros, todos relacionados con el arte del clown y la manipulación de muñecos. A cargo de profesores de diferentes nacionalidades, la duración y los cupos de cada taller son relativos y dependen de la fecha y de los horarios en que se realicen. Actualmente el Teatro Museo se encuentra impartiendo un taller de clown intensivo el cual no requiere experiencia previa por un costo de veinte mil pesos.

Visitas Guiadas: Otro servicio del Teatro Museo es la organización de visitas guiadas a grupos de turistas, colegios, jardines infantiles, escuelas o liceos, la que generalmente permite, junto con apreciar la exposición permanente, ser espectadores de una obra o montaje, previo acuerdo con el Teatro Museo. El costo de este servicio varía según el número de visitantes.

Capacitaciones: Gracias a la diversidad de actividades que la disciplina del clown ofrece se han realizado fuera del Teatro Museo, variados talleres o capacitaciones a empresas, municipalidades y organismos estatales. Estas a cargo de Víctor Quiroga, director del Teatro Museo han abarcado diferentes temáticas tales como el manejo del stress, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, proactividad, valores sociales, ética y probidad, oratoria y creatividad entre otros.

Espectáculos Musicales: Una vez al mes, el Teatro Museo abre sus puertas a diferentes expresiones musicales de la escena nacional. Innovadores repertorios se dan cita en este lugar reposicionándolo como un nuevo lugar para el desarrollo de la música. Los valores y los horarios de estas presentaciones varían según el artista que se presente.

Organización de Encuentros Internacionales: hasta ahora el Teatro Museo ha organizado dos exitosos encuentros internacionales, uno de payasos y otro de títeres, logrando reunir expertos de Brasil, Argentina y Chile. Estos encuentros contemplan variadas actividades tales como, presentación de obras gratuitas y pagadas, pasacalles, talleres, lanzamiento de libros y mesas

redondas, con itinerancia en Viña del Mar, Santiago, Linares, Concepción y otras ciudades de nuestro país.

Intervenciones Callejeras: El Teatro Museo destaca por su constante presencia en los carnavales que se realizan en la ciudad de Valparaíso, Los Carnavales Culturales, Carnaval de los Mil Tambores y algunas fiestas religiosas populares son testigos del colorido, la magia y la alegría que transmiten los payasos, los mimos y las mojigangas, a través de pasacalles y funciones al aire libre que presenta el Teatro Museo.

1.2.5. Importancia cultural del Teatro Museo del Títere y el Payaso.

El Teatro Museo se reconoce así mismo como la única sala de Valparaíso que durante sus tres años de existencia ha funcionado de manera ininterrumpida, logrando mantener, diversificar y ampliar su rol como agente del mercado cultural de Valparaíso. Históricamente el lugar que ocupa el Teatro Museo estuvo destinado a reunir personas con un fin común, primeramente la religión, hoy la cultura. Es la antigua iglesia San Judas Tadeo, el santo de las causas imposibles, el espacio que hoy permite albergar un lugar único en nuestro país en donde se reúne toda la alegría y el colorido de los payasos, los títeres y la música. Sus creadores buscan consagrar este espacio como un lugar íntegramente destinado al desarrollo de la cultura, a las expresiones artísticas y a toda manifestación que despliegue a través de estos medios, el arte, la risa y la alegría que representan las actividades ligadas al clown y a la tradición titiritera. El Teatro Museo del Títere y el Payaso ha sabido conjugar su rol como museo y como espacio destinado a las artes escénicas, desarrollándose durante los tres últimos años como un lugar que congrega a jóvenes, adultos y niños, que fomenta la creatividad, la imaginación, el acceso a la cultura, la formación de audiencias y por sobretodo el desarrollo artístico cultural de la ciudad de Valparaíso. Durante su existencia ha desarrollado más de treinta talleres con profesores extranjeros y nacionales, relacionados con el clown en sus distintos niveles y a la manipulación y creación de marionetas y muñecos, además de una cartelera ininterrumpida con más de trescientas funciones, ha diversificado sus talleres incluyendo yoga para niños y adultos, talleres para municipalidades y empresas, desarrollando cada vez más y mejores espectáculos. Junto con esto, la mantención de su muestra permanente y la incorporación de espectáculos musicales a su cartelera son parte del esfuerzo constante por mantenerse vigente y por contribuir de manera sostenida al mejoramiento de la oferta cultural de la ciudad. Por lo que nos parece significativo destacar que la importancia cultural de este espacio para Valparaíso, para sus consumidores actuales y potenciales radica en su carácter único, tanto en Chile como en Latinoamérica, en su autonomía como espacio cultural, y en el esfuerzo constante de sus creadores en la mantención, el mejoramiento y en la innovación de la oferta cultural que este lugar entrega a la ciudad. Avalados por un promedio de ciento cincuenta espectadores por fin de semana, dos exitosos encuentros internacionales, uno de títeres y otro de payasos, y presentaciones en distintas partes del país, el Teatro Museo del Títere y el Payaso busca garantizar la intención y el noble propósito de mantenerse como un actor protagónico de la actividad cultural de Valparaíso, sustentándose en los valores que le dieron vida a este espacio, buscando crecer y mantenerse portando las banderas de la magia, la alegría y la risa, con la intención de hacer llegar la cultura y el arte a la mayor cantidad de personas posible y tal como sus creadores lo afirman; “*al son de las carcajadas*”.

1.3. Proyectos en Marcha.

Actualmente el Teatro Museo del Títere y el Payaso se encuentra trabajando en tres iniciativas que le permitirán ampliar el alcance del negocio, aumentar sus posibilidades de financiamiento y potenciar su desarrollo como centro artístico cultural. Dichas iniciativas son las siguientes:

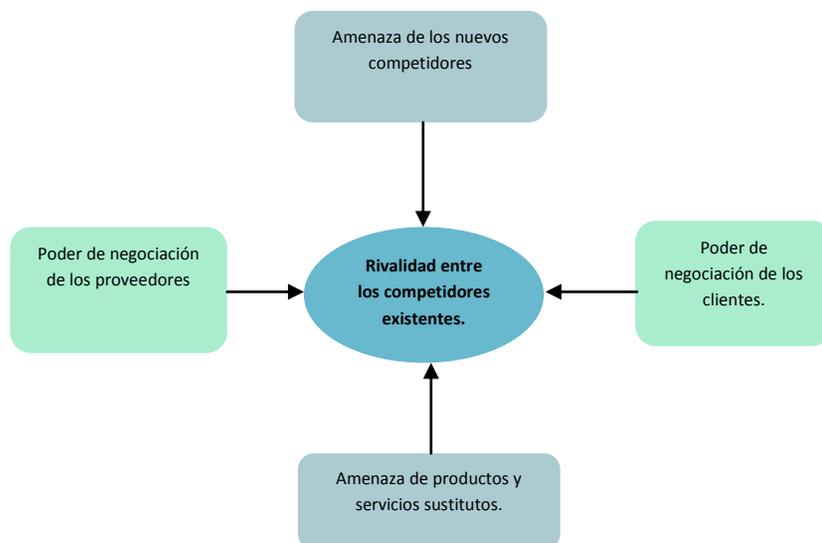
- Gestión de la compra del lugar que ocupa actualmente, lugar que hoy pertenece al arzobispado de Valparaíso. La adquisición de este espacio le permitirá establecerse definitivamente en este lugar y realizar mejoras en la infraestructura e implementar una señalética definitiva.
- Transformarse en una Fundación sin fines de lucro, que les permita profesionalizar aun más la actividad cultural que aquí se realiza y abrir la posibilidad de postular a fondos internacionales y a otros medios de financiamiento.
- Actualmente el Teatro Museo se encuentra trabajando en el desarrollo de una innovadora propuesta que busca rescatar el tradicional oficio de los titiriteros y los payasos a través de una Escuela Artística. Teatro Escuela del Títere y el Payaso, es el nombre de esta propuesta, la que contará con profesores extranjeros y nacionales y con un programa trimestral. Este proyecto espera ver la luz a principios del año 2011.

1.4. Diagnóstico.

1.4.1. Cinco Fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter²⁵, es un modelo de análisis estratégico utilizado comúnmente por las organizaciones para obtener un diagnóstico del micro entorno en que se desarrollan. Este análisis permite posicionar cualquier empresa en términos de rentabilidad y posición competitiva con respecto al mercado en que se desenvuelve, a través de la combinación de cuatro elementos que originan, un último factor, la rivalidad entre los competidores. La alineación de dichos factores permite lograr un análisis más completo que permita, en el mediano o largo plazo, diseñar estrategias y desarrollar ventajas competitivas que permitan a una empresa u organización mantenerse en el tiempo aprovechando las oportunidades y resolviendo las dificultades que puedan imponer las condiciones del mercado.

Figura: Las cinco Fuerzas de M. Porter.



Fuente: "Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales de la Competencia"; Editorial Continental; México; 2004

Amenaza de los nuevos competidores: La ciudad de Valparaíso posee un mercado cultural bastante dinámico, ya que junto con ser la ciudad más poblada de la quinta región²⁶ es además su capital regional, sumado a esto, su carácter de capital cultural avalan la constante aparición de nuevas alternativas artístico- culturales. Sin embargo, en Valparaíso no existen suficientes espacios para el desarrollo de estas actividades y muchos de ellos deben albergar diferentes tipos de manifestaciones artísticas. Por su parte, el Teatro Museo es un lugar que con tres años en el mercado cultural local, posee una trayectoria reconocida y un nivel de posicionamiento que le permite estar por sobre los nuevos y posibles competidores. Al realizar mayoritariamente

²⁵ Economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del Instituto para la estrategia y la competitividad.

²⁶ Censo 2002. Instituto Nacional de Estadísticas.

funciones relacionadas al clown y a la manipulación de títeres, acota su mercado y segmenta su público a aquellos consumidores que prefieren este tipo de montajes, lo que aleja a algunos competidores del mismo segmento, asimismo, la mezcla de servicios que ofrece lo convierte en un espacio único en la ciudad y en nuestro país. Además, cuenta con una nutrida lista de personas que recibe semanalmente la cartelera de este espacio vía correo electrónico, utiliza herramientas de publicidad y canales de distribución ya reconocidos por el público que frecuenta este espacio y que debido al tiempo que este lleva en el mercado son fácilmente identificables, posee una amplia presencia en redes sociales así como en páginas web de la ciudad de Valparaíso en las que se da a conocer las características de este espacio, así como también los espectáculos que se presentan cada semana. Por otra parte, ofrece montajes tanto para niños como para adultos diversificando sus líneas de servicios, y posee convenios con algunas agrupaciones artísticas y otros centros culturales lo que garantiza su protagonismo en el mercado cultural de Valparaíso, disminuyendo considerablemente el nivel de amenaza de nuevos competidores.

Poder de negociación de los clientes: el Teatro Museo congrega, a diferencia de otros centros culturales u organizaciones artísticas de la ciudad, alberga distintas expresiones escénicas en un mismo lugar, además de una muestra permanente que fortalece su rol como agente en el mercado cultural porteño, estos factores disminuyen el poder de negociación de los consumidores, quienes pueden disfrutar de varios servicios a la vez en un solo lugar, sobre todo en un mercado en que se ven cada vez más acotados los espacios para el desarrollo y el acceso a la cultura en la ciudad, ya que los que no poseen una buena gestión y/o administración de sus recursos han debido cerrar sus puertas, volviendo más sólidos y reconocidos a aquellos que llevan más tiempo en el mercado y por lo tanto con un mayor posicionamiento en la mente de los consumidores, como es el caso del Teatro Museo, quienes además tienen una relación bastante familiar con los espectadores que visitan el teatro cada vez con más frecuencia.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: dado el carácter dinámico del mercado cultural de Valparaíso la rotación constante de espectáculos culturales es una amenaza que afecta directamente al Teatro Museo, ya que los consumidores deben estar constantemente decidiendo entre las diferentes presentaciones o montajes que se realizan en la ciudad puerto. Sin embargo la trayectoria y el posicionamiento del Teatro Museo son difíciles de superar en estos momentos debido a que las salas más conocidas de la ciudad, como la que se ubicaba en el centro cultural Ex – Cárcel o el Teatro Municipal de Valparaíso se encuentran cerradas. Asimismo la particularidad de sus montajes y la mezcla de servicios que posee este lugar hacen bastante difícil que otro centro cultural logre posicionarse al mismo nivel y abarque el mismo segmento de mercado.

Poder de negociación de los proveedores: el Teatro Museo lleva tres años de actividad ininterrumpida en la ciudad, lo que lo ha llevado a posicionarse no solo en la mente de los consumidores, sino también en la de las compañías de teatro o títeres de nuestro país, quienes son los proveedores de los espectáculos o montajes de este espacio, por otra parte la escases de salas y lugares para realizar estas obras en la ciudad, disminuyen su poder de negociación. Lo

que también provoca que no se consideren amenazas de integración vertical hacia adelante en el caso de los proveedores, pero si se reconoce que la mayoría de ellos se encuentran en Santiago lo que encarece los montajes en Valparaíso.

Rivalidad entre los competidores: actualmente existe una preocupación creciente por parte del gobierno por garantizar un acceso participativo a la cultura a sus habitantes, lo que se traduce en una mayor destinación de fondos a cultura, políticas culturales que fomenten la creación artística y el desarrollo cultural y una promesa constante por mejorar la infraestructura, la gestión cultural, la institucionalidad y la legislación cultural, en definitiva, diversos aspectos ampliamente necesarios si se quiere hablar de un desarrollo cultural como tal. Es en este escenario particular en que las organizaciones culturales más pequeñas, los artistas emergentes, y todos aquellos agentes involucrados en las pequeñas manifestaciones artísticas luchan cada día por mantenerse vigentes, por ganar un espacio y por contribuir cada día al mejoramiento de la oferta cultural, lo que eleva el grado de rivalidad entre los competidores. Pese a ello, el Teatro Museo ha tenido la fortaleza de mantenerse tres años en el mercado cultural de Valparaíso, no presenta competidores fuertes ni directos o que estén bien posicionados y que igualen su mezcla de servicios, lo que los lleva a liderar el segmento de mercado en el que participan.

Cabe destacar que en el ámbito de la cultura, esta rivalidad no se debiera considerar negativa como podría ser en otro sector industrial, ya que el consumidor cultural o la potencial audiencia de una obra artística determinada es la misma para muchas otras, dejando en claro que el consumo cultural de cada vez más y mejores espectáculos eleva el nivel de todos los involucrados en este mercado, fortaleciendo no solo el desarrollo de la oferta cultural, sino también el de sus consumidores y por ende, favoreciendo el desarrollo cultural de nuestra sociedad.

1.4.2. Análisis FODA

El análisis FODA es una matriz de observación que separa las variables que afectan a una organización en dos dimensiones, una corresponde a los factores internos (fortalezas y debilidades), y la otra a los factores externos (oportunidades y amenazas), ubicándolos en dos ejes, los positivos y los negativos. El análisis de estas dimensiones y sus ejes dan como resultado una proyección precisa de la situación actual de la empresa.

Fortalezas:

- Su modelo único de negocios y la variedad de servicios que ofrece le otorgan un carácter especial que le permite destacarse dentro de la oferta cultural de Valparaíso.
- Su carácter de museo y teatro otorgan la posibilidad de posicionarse en dos ámbitos de la oferta cultural de la ciudad.
- Dentro de la mayoría de sus líneas de servicios existen dos tipos de segmentos a los cuales se dirige, los niños y los adultos, lo que le permite posicionar distintos servicios en ambos segmentos por separado.
- El Teatro Museo del Títere y el Payaso ha funcionado de manera ininterrumpida durante tres años, lo que lo ha llevado a utilizar canales de distribución propios y medios de promoción que el público identifica fácilmente.
- En el mercado cultural de Valparaíso, son mucho menos las alternativas que incluyen niños dentro de los segmentos a los que se pretende llegar, por lo que en esta área el Teatro Museo no presenta competidores.

Oportunidades:

- El cierre temporal del Centro Cultural Ex – Cárcel y el del Teatro Municipal de Valparaíso, han limitado aun más la oferta cultural de la ciudad, en lo que a artes escénicas se refiere.
- La calidad de Valparaíso como capital cultural y su condición de ciudad patrimonio de la humanidad favorecen la llegada de turistas de intereses especiales y con motivaciones estrechamente ligadas a la cultura lo que favorece la aparición de un mercado potencial compuesto por turistas tanto extranjeros como nacionales al que el Teatro Museo puede acceder.
- La ubicación en un entorno patrimonial y su cercanía a lugares ampliamente visitados por turistas, tanto extranjeros como nacionales, abren la posibilidad de aparecer en la ruta de quienes visitan la ciudad.
- El fomento del desarrollo cultural y artístico promovido por el gobierno y la mayor cantidad de fondos destinados a cultura, abren nuevas y mejores oportunidades para los emprendimientos culturales.

- La situación actual del mercado cultural de Valparaíso y la escases de lugares dedicados exclusivamente a las artes escénicas o a la recuperación de una disciplina en particular, como es el caso del Teatro Museo, esto le abre nuevas alternativas y mas caminos para alcanzar una mayor participación de mercado en segmentos más específicos.

Debilidades:

- Actualmente el Teatro Museo presenta debilidad en su promoción lo que no le está permitiendo captar nuevos consumidores. Esto se evidencia en escasa variedad en su folleteria, un bajo volumen de la misma y en débiles estrategias de publicidad.
- La carencia de señal ética e información acerca de su ubicación que facilite el acceso y que acerque a los visitantes y a los excursionistas que llegan a la ciudad.
- La falta de alianzas estratégicas con hostales, hoteles y hospederías que le permitan acceder de manera efectiva al mercado potencial que representan los turistas extranjeros.
- Los esfuerzos de los creadores de este espacio se han centrado en fortalecer el Teatro Museo como espacio destinado a las artes escénicas, descuidando aspectos de la muestra, lo que se traduce en debilidad de la misma.
- Falta de actualización constante de la pagina web, así como la implementación de la misma en otros idiomas sobre todo si se quiere apuntar a otros mercados.
- Dado el protagonismo de la comunicación a través de internet y de las plataformas virtuales, el Teatro Museo no ha potenciado su imagen a través de la web y no ha generado espacios claros de retroalimentación con su público a través de esta misma vía.
- La falta de implementación de una estrategia comunicacional clara y definida que le permita potenciar más su imagen como espacio único en la ciudad, en la región y en nuestro país.

Amenazas:

- La falta de certeza ante la concreción de la compra del espacio.
- El dinamismo del mercado cultural porteño podría llegar a generar otros espacios similares.

CAPITULO II. DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING.

2. Objetivos y Metas de Marketing.

Los objetivos que una organización se plantea representan hacia donde se dirige esta y determinan que estrategia se debe utilizar para alcanzarlos. Dichos objetivos deben cumplir con ciertas características esenciales tales como viabilidad, es decir, que sean alcanzables y sean realizados desde un prisma práctica y realista. Deben ser concretos y precisos y totalmente coherentes con las directrices de la compañía. Ajustados a un plan de trabajo y englobados a la política general de la empresa ya que deben ser aceptados y compartidos por todos aquellos que trabajan en la organización. Deben tener un grado de flexibilidad ya que deben adaptarse a las necesidades del momento y a las que el mercado impone y por último, deben ser motivadores, para poder constituirse con un reto alcanzable para la organización y para quienes trabajan en ella. Por otra parte las metas, son una descripción más precisa y explícita de los objetivos que ayudan a su cumplimiento y que permiten detallar aspectos necesarios para determinar características cuantitativas de los mismos. Los objetivos y las metas del presente plan de Marketing se enmarcan en las siguientes líneas estratégicas:

- I. Incremento del nivel de público regional del actual segmento.
- II. Atracción de nuevos segmentos de mercado.
- III. Mejoramiento de las estrategias y acciones de comunicación.
- IV. Fortalecimiento de la imagen corporativa o de marca.

A continuación plantearemos doce objetivos y doce metas divididos según los lineamientos estratégicos, los cuales nos indicaran el camino a seguir, las estrategias que deberemos elaborar y las medidas a tomar para su cumplimiento en los plazos previstos.

<i>Lineamiento Estratégico</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Meta</i>	<i>Acción Propuesta.</i>	<i>Medio.</i>
I. Incremento del nivel de público de los actuales segmentos.	i. Aumentar la cantidad de público asistente a los espectáculos que se presentan en Teatro Museo.	1. Incrementar el nivel de público mensual entre Abril y Diciembre, tanto en las obras y montajes infantiles como en las funciones de adultos, principalmente del público de la quinta región, especialmente aquellos provenientes de Valparaíso y Viña del Mar en un 15%.	a) Aumentar la difusión escrita de las actividades que se realizan en el Teatro Museo a través de un mayor volumen de volantes con la programación y más puntos de distribución de los mismos, tanto en la ciudad de Valparaíso como en Viña del Mar. b) Disposición de pendones con la cartelera mensual en Plaza Aníbal Pinto y calle Bellavista. c) Aparición constante en medios de comunicación regionales, tanto escritos, como radiales y televisivos.	Medios escritos personales; volantes y Flyer. Medios escritos públicos; afiches, palometas y pendones. Prensa escrita regional, Diario la Estrella, Diario El Mercurio de Valparaíso, y prensa escrita gratuita, Diario V mas V. Radios y canales de televisión regionales, Radio Ritoque, Canal UCV. Prensa regional TVN Red Valparaíso y Canal 13 Valparaíso. Plataformas virtuales y páginas web, tanto propia como de otras instituciones.
	ii. Incrementar el nivel de público nacional que visita la muestra permanente que ofrece el museo.	2. Aumentar la cantidad de visitas mensuales que recibe la exposición permanente que dispone este espacio, entre los meses de Abril y Diciembre, principalmente del público de la quinta región, especialmente aquellos provenientes de Valparaíso y Viña del Mar en un 15%	a) Fortalecer la muestra permanente, incorporando nuevas líneas de elementos relacionados con la temática del lugar, por ejemplo; vestimentas, accesorios, entre otros. b) Potenciando la muestra, creando semanas especiales para destacar los diferentes aspectos de la misma. c) Integrar BaseMusa. d) Aumentar la difusión escrita de las actividades que se realizan en el Teatro Museo a través de un mayor volumen de volantes con la programación y más puntos de distribución de los mismos, tanto en la ciudad de Valparaíso como en Viña del Mar.	

	<p>iii. Acrecentar el número de visitas guiadas de colegios, escuelas y liceos de Valparaíso y Viña del Mar, durante el periodo Marzo- Diciembre.</p>	<p>3. Duplicar el número de visitas guiadas de alumnos de primero a sexto año básico de colegios, escuelas y liceos pertenecientes a las Corporaciones Municipales de Valparaíso y Viña del Mar durante el periodo Marzo-Diciembre.</p>	<p>a) Realizar un programa en conjunto con la Corporación Municipal de Valparaíso y la Corporación Municipal de Viña del Mar, potenciando las visitas de los establecimientos municipalizados.</p>	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<i>Lineamiento Estratégico</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Meta</i>	<i>Acción Propuesta.</i>	<i>Medio.</i>
II. Atracción de nuevos segmentos de mercado.	iv. Aumentar las visitas al Teatro Museo de los estudiantes universitarios.	1. Incrementar las visitas de los estudiantes universitarios de la ciudad de Valparaíso en al menos un 15% durante el trimestre Marzo-Abril-Mayo.	a) Distribución de volantes y flyers en universidades de la ciudad de Valparaíso y en la oficina del Instituto Nacional de la Juventud de Valparaíso. b) Realizar un evento de bienvenida a la población universitaria que arriba a la ciudad cada principio de año, en conjunto con la I. municipalidad de Valparaíso, el Injuv, y las universidades de la ciudad	Difusión a través de medios escritos personales, volantes y flyers. Medios escritos públicos, afiches.
	v. Incrementar los ingresos en la época de menor afluencia de público al Teatro Museo, por conceptos de ingreso de turistas extranjeros.	5. Duplicar los ingresos durante los meses de Diciembre, Enero y Febrero, por conceptos de ingresos de turistas extranjeros, principalmente aquellos provenientes de Europa y Norteamérica.	a) Crear una nueva línea de volantes y folletería en inglés y francés dirigida a turistas extranjeros que visiten la ciudad. b) Conformar una red de cooperación con restaurantes, cafés, hostales, hospederías, hoteles, centros de información y otros centros culturales y galerías de arte de Valparaíso y Viña del Mar, de modo que se puedan crear aquí nuevos puntos de distribución de dicha folletería.	Difusión a través de medios escritos personales, volantes y trípticos.

<i>Lineamiento Estratégico</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Meta</i>	<i>Acción Propuesta.</i>	<i>Medios</i>
III. Mejoramiento las estrategias y acciones de comunicaciones.	vi. Mejorar la señalización y la información disponible acerca de cómo llegar al Teatro	6. Implementar en el corto plazo un sistema de señalización que muestre desde los lugares más visitados de Valparaíso las rutas para llegar al Teatro Museo para favorecer y facilitar la llegada del público al Teatro Museo.	<p>a) Pintar en las soleras, utilizando el método estencil, el nombre del espacio y una flecha indicando la ruta a seguir en las principales calles aledañas o por las se puede llegar al Teatro Museo. Por ejemplo; a lo largo de la Av. Alemania desde calle Ferrari (La Sebastiana) y desde la Plazuela San Luis hacia la plaza Bismark, en calle Monte Alegre desde el paseo Yugoslavo, en calle Templeman desde el paseo Gervasoni y en calle Cumming desde plaza Aníbal Pinto con dirección a la Av. Alemania, o desde la Plazuela Ecuador por la Avenida del mismo nombre hacia la Av. Alemania.</p> <p>b) Disponer de un mayor volumen de volantes que contengan un mapa con instrucciones de cómo llegar al Teatro Museo.</p>	Medios escritos públicos y personales.
	vii. Mejorar la distribución de los servicios a través de la página web.	7. Favorecer la distribución de los servicios que ofrece el Teatro Museo, principalmente de aquellos que no se potencian tanto de manera escrita a través de la folletería, como es el caso de las visitas guiadas, los talleres y las capacitaciones.	<p>a) Realizar en la página web una galería de material gráfico y audiovisual que registre la dinámica de este espacio, que se renueve constantemente y que permita exhibir de manera más efectiva las actividades que se realizan en el Teatro Museo y los beneficios de participar en ellas</p>	Medios escritos web.

<i>Lineamiento Estratégico</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Meta</i>	<i>Acción Propuesta.</i>	<i>Medios</i>
IV. Fortalecimiento de la imagen corporativa.	viii. Desarrollar una imagen de marca sólida sustentada en los valores organizacionales, en la imagen corporativa y en la satisfacción de sus clientes.	8. Posicionarse como un icono de la oferta cultural porteña, destacándose e por sobre la competencia gracias a una imagen reconocida por sus consumidores.	a) Rediseño del logo corporativo, en base a los valores que representan a la organización, fácilmente identificable por todos los segmentos. b) Utilización del logo en todos los volantes, afiches, pendones, artículos promocionales, uniforme del personal y en todos aquellos elementos que sean percibidos por el público. b) Diseñar una línea de productos promocionales con el logotipo de la organización.	En todo el material visual, escrito, personal o público. Distribuidos en el Teatro Museo.
	ix. Crear una relación aun más cercana y familiar con el público asistente al Teatro Museo.	8. Duplicar la cantidad de asistentes frecuente o “fieles” al Teatro Museo, es decir aquellos que asisten al menos una vez al mes a los espectáculos que ofrece el espacio.	a) Invitar de manera gratuita a asistir al Teatro Museo a aquellas personas que se encuentren en la base de datos o en contacto a través de las redes sociales, en el día de su cumpleaños. b) Descuentos y beneficios para el público frecuente. c) Mejorar la comunicación y la interacción con el público, creando canales de retroalimentación, principalmente a través de la página web y/o las redes sociales a las cuales pertenece, mediante la creación de encuestas permanentes y foros.	A través de la página web y la base de datos de Teatro Museo, vía correo electrónico o a través de la utilización de redes sociales.
	ix. Hacer conocida la experiencia Teatro Museo a nivel regional.	9. Fortalecer y posicionar la marca Teatro Museo en distintas provincias de la región, transformándolo en un referente del mercado cultural de Valparaíso y en un icono de la actividad artística de la región.	a) Crear un programa de itinerancia en época estival que lleve la experiencia Teatro Museo a distintos balnearios de la región de Valparaíso. b) Crear un programa de itinerancia por los colegios y escuelas pertenecientes a otras provincias, especialmente aquellas más alejadas de la ciudad de Valparaíso.	Difundir a través de la página web y redes sociales.

IV. Fortalecimiento de la imagen corporativa.

x. Posicionar la imagen de marca Teatro Museo del Títere y el Payaso en el mercado cultural local.

10. Potenciar la imagen corporativa del espacio como un lugar de esparcimiento y recreación familiar, ameno y cercano al público, que potencia la creación, la imaginación y la creatividad especialmente de los niños. Que les acerca la cultura de una manera lúdica y que a la vez transmite valores asentados en la alegría y en la sana diversión.

b) Dar a conocer la Misión y la Visión del Teatro Museo del Títere y el Payaso a través de la página web y en una nueva línea de folletería.
c) Crear una galería interactiva que permita a los niños conocer parte de la experiencia Teatro Museo a través de la página web.

A través de la página web y en los trípticos del Teatro Museo.

xi. Generar más instancias de trabajo y de desarrollo en conjunto con otros centros culturales, salas y espacios dedicados al arte y a la cultura.

11. Fomentar e impulsar en el corto plazo un ambiente propicio para el trabajo grupal con otros centros culturales y espacios dedicados al desarrollo y la difusión artístico-cultural, a través de canales de comunicación modernos y eficientes.

a) Crear una red de trabajo y cooperación conformada por los centros culturales y espacios dedicados al arte y la cultura de la ciudad, a través de una plataforma virtual que los agrupe y que sirva como canal de comunicación entre los mismos, que les permita crear instancias de colaboración, trabajo en equipo y prestación de servicios en conjunto.

A través de la página web.

xii. Ampliar el alcance y el ámbito de acción del Teatro Museo del Títere y el Payaso.

12. Actuando como espacio de encuentro y como plataforma para los payasos, mimos, compañías, titiriteros y actores de la región, generando instancias de colaboración y trabajo en entre los mismos.

a) Crear un registro de Compañías, Actores y Titiriteros, disponible para el público en general a través de la página web, entregando datos de contacto y referencias básicas.
b) Disponer una nueva línea de servicios, proponiendo el espacio como escenario de actividades tales como eventos empresariales, la celebración de cumpleaños o fiestas temáticas, entre otros.

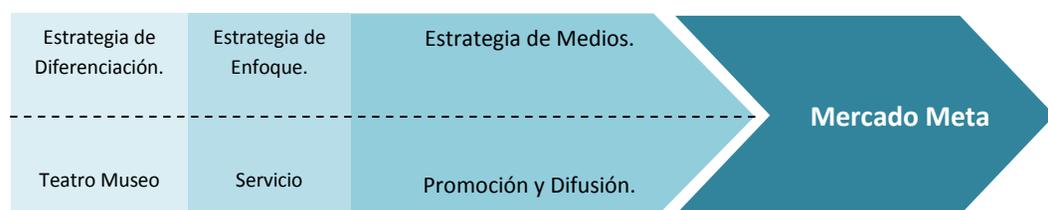
A través de la página web.

2.1. Estrategias de marketing.

Las estrategias de marketing definen las áreas de acción bajo las cuales se debe desenvolver la organización para el cumplimiento de los objetivos y las metas planteadas anteriormente. En este caso se utilizarán tres estrategias que combinadas ayudaran a llevar a cabo las acciones propuestas para el cumplimiento de las metas, dichas estrategias serán las siguientes:

- **Estrategia de Diferenciación:** Basándose en su carácter único, el Teatro Museo buscará diferenciarse de la demás oferta cultural de la ciudad y ser percibido por el público como un elemento único, gracias a sus servicios y a su imagen de marca. Lo que ayudara a crear cualidades distintivas para sus servicios que sean importantes para el consumidor y lo ayuden a posicionarse en la mente del mismo.
- **Estrategia de Enfoque:** Dada la temática del lugar tanto en la exposición permanente como en los montajes que exhibe, el Teatro Museo está dirigido dentro del mercado cultural, en específico a aquellas personas no solo con particular interés en las manifestaciones artísticas, sino a aquellos que además presentan motivaciones especiales por asistir los espectáculos de títeres y payasos o a actividades de esta índole. Cubriendo una necesidad específica de la demanda cultural de la ciudad.
- **Estrategia de Medios:** La estrategia de medios, corresponde a la elección y diseño de los elementos que definirán de que manera y con qué herramientas se informará y comunicará al público el servicio que la organización ofrece. En este caso los medios escritos, públicos y personales, serán los más utilizados para la promoción y difusión de las actividades realizadas en el Teatro Museo, utilizando de manera complementaria, la difusión a través de páginas web, mailing, la prensa escrita, radial y televisiva de carácter regional.

Figura: Estrategias de Marketing.



Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO III. DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING.

3. Mezcla de Marketing

El Marketing mix o mezcla de Marketing es un conjunto de herramientas que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de Marketing²⁷. En este caso la organización en estudio, es una empresa que provee servicios culturales y cuya mezcla de Marketing corresponde los siguientes puntos:

a) Servicio

El Teatro Museo presenta seis Líneas de Servicios dispuestas al público en general, a continuación pasamos a detallar cada uno de ellas:

Exposición Permanente: El Teatro Museo cuenta con una muestra permanente de títeres y muñecos, en sus diferentes tipos, guiñol, títeres de varillas, títeres de boca, títeres de dedo, etc. Y una muestra de mojíngangas o muñecos gigantes de carnaval. Estos muñecos han sido cedidos por diferentes compañías de títeres de la región, como por ejemplo: Moviendo Hilos, Chucho teatro, Marionautas, Oani, La Matinée, Títeres en la Carretera, Títeres Cantores de Quilpué, Lola y su compañía y compañía El Faro. Por otra parte esta muestra se complementa con una exposición de la historia de los payasos, destacando los tipos de payasos más representativos de este arte; el payaso Augusto, el Cara Blanca y el Vagabundo, y una pequeña selección de fotografías de los payasos más famosos del mundo; Popof, Grock, Fotic y Chocolat, Los Fratellinis, Charly Rivel y Engivarov. También destaca la muestra de fotografías de payasos chilenos de la década del cincuenta hasta los años setenta; El Tony Coligue, Chalupa, Caluga, Pollito Perez, Bufarete, Los Tachuela, Cucharita y Cachenchó. Además de una muestra de fotografía de las compañías de clown de Chile y el vestuario asociado a este arte. La entrada al museo es liberada, pero se propone una cooperación voluntaria a los visitantes.

Funciones Infantiles: Todos los sábados y domingos se realizan funciones infantiles tanto en títeres como en teatro clown en horario vespertino. Distintas compañías son las encargadas de montar estas obras en las que mezclando diferentes expresiones artísticas se busca entregar una enseñanza a los pequeños espectadores.

Funciones Adultos: Las funciones para adultos se realizan un fin de semana al mes, por lo general a las ocho de la noche. Estas obras también son montadas por diferentes compañías, las cuales mezclando música en vivo y actuación entregan innovadores montajes.

Talleres: el Teatro Museo imparte diferentes talleres, tales como, la manipulación y creación de marionetas, talleres de clown para principiantes y a avanzados, entre otros, todos relacionados con el arte del clown y la manipulación de muñecos. A cargo de profesores de diferentes

²⁷ Jerome McCarthy en Dirección de Marketing Kotler y Keller. Pearson 2002.

nacionalidades, la duración y los cupos de cada taller son relativos y dependen de la fecha y de los horarios en que se realicen.

Visitas Guiadas: Otro servicio del Teatro Museo es la organización de visitas guiadas a grupos de turistas, colegios, jardines infantiles, escuelas o liceos, la que generalmente permite, junto con apreciar la exposición permanente, ser espectadores de una obra o montaje, previo acuerdo con el Teatro Museo.

Capacitaciones: Gracias a la diversidad de actividades que la disciplina del clown ofrece se han realizado fuera del Teatro Museo, variados talleres o capacitaciones a empresas, municipalidades y organismos estatales. Estas a cargo de Víctor Quiroga, director del Teatro Museo han abarcado diferentes temáticas tales como el manejo del stress, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, proactividad, valores sociales, ética y probidad, oratoria y creatividad entre otros.

Espectáculos Musicales: Una vez al mes, el Teatro Museo abre sus puertas a diferentes expresiones musicales de la escena nacional. Innovadores repertorios se dan cita en este lugar reposicionándolo como un nuevo lugar para el desarrollo de la música. Los valores y los horarios de estas presentaciones varían según el artista que se presente.

Organización de Encuentros Internacionales: hasta ahora el Teatro Museo ha organizado dos exitosos encuentros internacionales, uno de payasos y otro de títeres, logrando reunir expertos de Brasil, Argentina y Chile. Estos encuentros contemplan variadas actividades tales como, presentación de obras gratuitas y pagadas, pasacalles, talleres, lanzamiento de libros y mesas redondas, con itinerancia en Viña del Mar, Santiago, Linares, Concepción y otras ciudades de nuestro país.

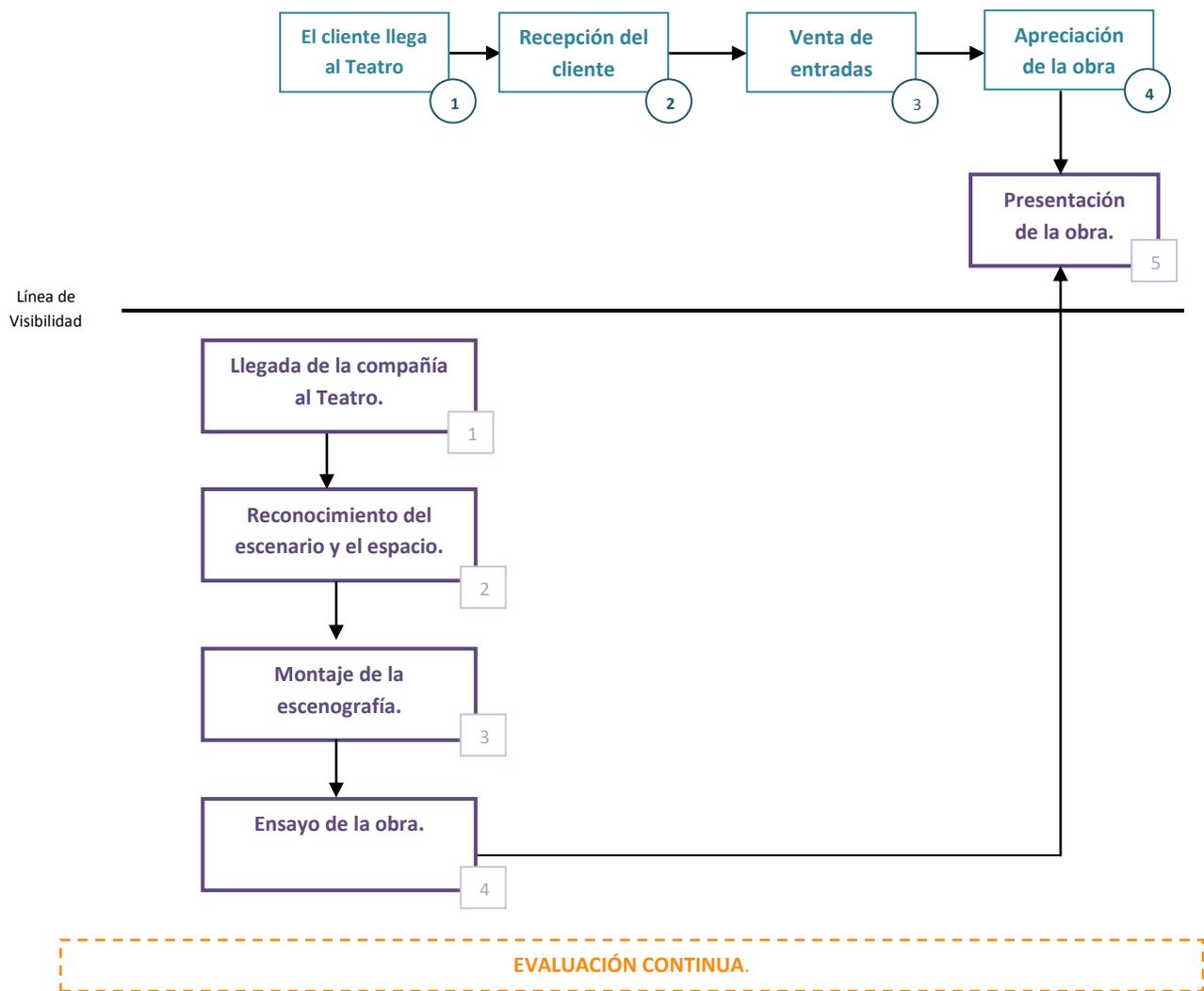
Intervenciones Callejeras: El Teatro Museo ofrece servicios de pasacalles y funciones al aire libre para ocasiones y celebraciones especiales, destacando su presencia en los carnavales que se realizan en la ciudad de Valparaíso, como por ejemplo; Los Carnavales Culturales, Carnaval de los Mil Tambores y algunas fiestas religiosas populares son testigos del colorido, la magia y la alegría que transmiten los payasos, los mimos y las mojigangas.

b) *Servucción*

Entendemos por servucción el orden y disposición coherente de todos los elementos físicos y humanos necesarios que la organización dispone para la prestación de un servicio. En este caso replantearemos el diseño de la servucción del Teatro Museo del Títere y el Payaso para crear un proceso de prestación eficiente, que sustentado en los valores corporativos y en la imagen de marca, se convierta en un satisfactor concreto de sus necesidades y que cumpla sus expectativas gracias una la evaluación constante. A continuación graficaremos los procesos necesarios para llevar a cabo principales servicios que ofrece el Teatro Museo:

Funciones infantiles y adultos:

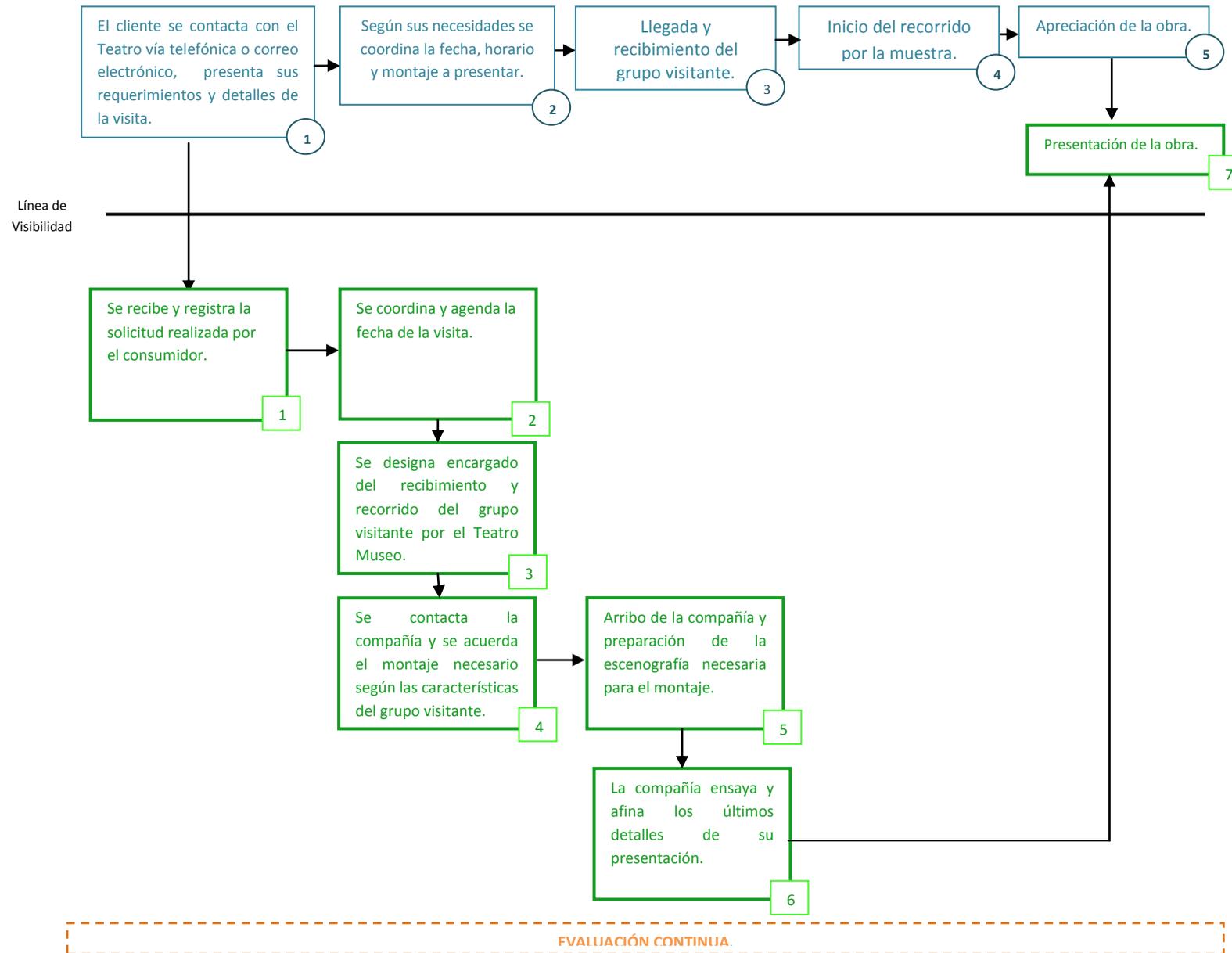
Diagrama 1: Diagrama de Proceso: Funciones infantiles y adultos.



Fuente: Elaboración en base a información entregada por el Teatro Museo.

Visitas guiadas:

Diagrama 1: Diagrama de Proceso: Visitas guiadas.



Fuente: Elaboración en base a información entregada por el Teatro Museo.

c) Personal

El personal está compuesto por aquellas personas que prestan los servicios de una organización a sus consumidores, son quienes hacen posible la prestación del mismo, es decir, aquellas personas que ayudan a construir la experiencia que vive el público asistente, en este caso a una obra o montaje, o aquel que visita la muestra permanente. En el caso de los servicios, el personal, es esencialmente importante ya que forma parte de la impresión que el consumidor se formará y dará a conocer a sus pares, haciendo de su comportamiento y actitudes la base de esa impresión. Es por eso que se considerará de suma importancia que el personal que se desempeñe en el Teatro Museo del Títere y el Payaso cumpla con las siguientes características:

- Compromiso; con la organización, con sus objetivos y con el trabajo necesario para el cumplimiento de los mismos.
- Compartir; los valores corporativos que sustentan el trabajo de la organización y como se manifiestan estos a través de la misión y la visión.
- Sentimiento; de pertenencia a la organización.
- Optimismo; ánimo y entusiasmo al realizar su trabajo.
- Compañerismo: dinamismo y proactividad al momento de trabajar en equipo.

Es necesario, además, que el personal crea fehacientemente en:

- La calidad del servicio que se está entregando y en su importancia.
- Los objetivos que se planteó la organización y la importancia de cumplirlos.
- Las posibilidades de tener éxito en esta tarea.

No podemos dejar de señalar que el personal que se desempeñe en Teatro Museo debe estar apto para desenvolverse en situaciones de diferente índole por lo que debe tener las siguientes características o capacidades:

- Debe estar capacitado o tener experiencia en atención de público.
- Tener empatía y cordialidad al momento de recibir a los asistentes.
- Buen trato y llegada tanto con niños como con adultos.
- Tener dominio del inglés u otra lengua extranjera.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Ser creativo, optimista e innovador.

d) Evidencia física

Entendemos por evidencia física todos aquellos elementos que encierran la construcción de la experiencia y que custodian el proceso mediante el cual se lleva a cabo el servicio, son además, aquellos elementos que construyen parte de la imagen corporativa y la experiencia que vive el público. Conforman la imagen tanto de la organización como del servicio que esta entrega, convirtiéndose en parte fundamental del desarrollo corporativo y del desarrollo de la percepción de la imagen de este por parte del público. Se considerará evidencia física, todos aquellos aspectos tangibles pertenecientes o representantes de la organización tales como; la infraestructura, los colores, la ornamentación, los objetos promocionales, entre muchos otros.

A continuación pasaremos a revisar los principales aspectos con los que cuenta la organización para dar vida a la experiencia Teatro Museo²⁸:

- La empresa posee un logo, representativo del arte del clown y de los títeres, expuesto en un letrero en la parte superior de la entrada principal, en la mayoría de la folletería utilizada y bordado en la vestimenta de trabajo de las personas que desempeñan labores en el Teatro Museo.
- A modo de uniforme, un polar naranja con el logo de la organización que visten todas aquellas personas que se encuentran desempeñando labores en el Teatro Museo.
- El espacio cuenta con butacas de madera para cerca de treinta personas y una pequeña galería acondicionada para cerca de otras cuarenta. En el caso de los espectáculos infantiles de mucha concurrencia, son habilitadas colchonetas en el sector más cercano al escenario, donde los niños pueden apreciar desde cerca y en mayor detalle el montaje.
- El Teatro Museo se encuentra decorado con colores vivos y contrastantes entre ellos, lo que le dan vida y alegría al lugar, representando la esencia que se pretende transmitir. Mientras que el predominio del blanco hace resaltar los elementos de la muestra.

En el siguiente punto propondremos nuevos elementos para complementar los ya existentes y fortalecer la evidencia física de la experiencia Teatro Museo:

- Renovación del logo como símbolo de la imagen corporativa, conservando los elementos más representativos.
- Disponer de identificaciones para el personal en donde se indique el nombre del funcionario acompañado del logo de la organización.
- Diseñar una línea de productos con el logotipo de la organización, disponibles para la venta al público o a modo de souvenir (chapitas, lápices, parches, tacos, material audiovisual de carácter recopilatorio a cerca de las actividades realizadas y de la historia del Teatro Museo en formato cd/dvd)
- Disponer una línea objetos promocionales para el público asistente al teatro. Tales como dulces, lápices, etc.

²⁸ Ver anexo fotos

e) Precio

El precio es el valor económico establecido para el producto o servicio que ofrece una empresa u organización, es decir el costo que estará dispuesto a solventar el consumidor por dicho bien o servicio. Vale la pena destacar que el costo no es solo el valor económico que el cliente deberá desembolsar para disfrutar de un servicio, son todos aquellos aspectos asociados que el consumidor debe sacrificar para poder acceder efectivamente a dicho servicio, como por ejemplo el tiempo de traslado desde su lugar de origen a al lugar de destino, los costos de locomoción o traslado que esto implica, tiempo de traslado, entre otros.

El Teatro Museo presenta una política de precios consiente de la percepción del público acerca de los costos relacionados al consumo cultural, por lo tanto ha mantenido un nivel de precios desde su inicio hasta ahora, con mínimas variaciones, en sus principales servicios, siempre ofreciendo alternativas con un 25% de descuento para la tercera edad y los estudiantes. Además de presentar convenios con diario El Mercurio de Valparaíso y La Tercera a través de sus clubs de lectores. Con respecto a las visitas a la muestra, la entrada a esta es liberada, aunque se sugiere un aporte voluntario, por otra parte las visitas guiadas, tienen un valor relativo, según la cantidad de personas y las necesidades de estas, por lo que el costo puede variar según la fecha, el horario y la obra que sea necesario montar para ese grupo determinado.

Tabla: Precios funciones y espectáculos.

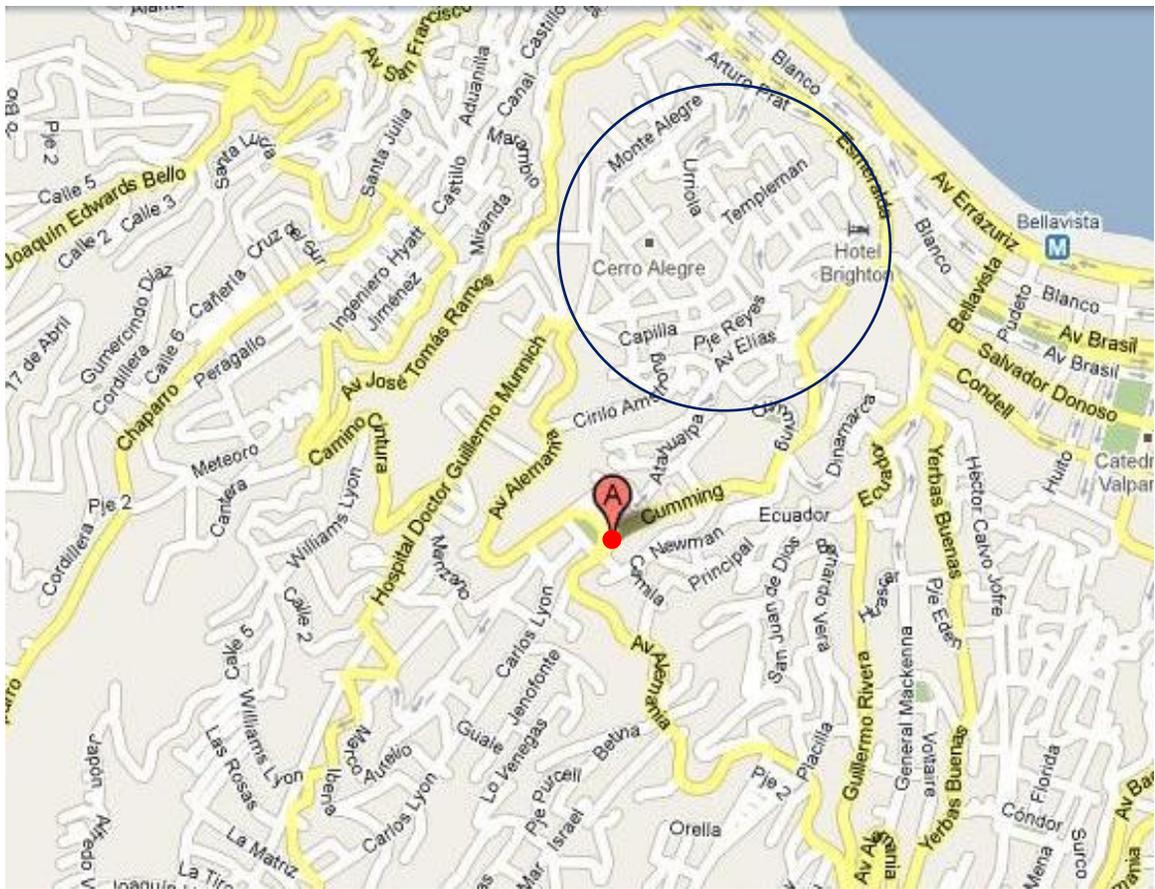
	Funciones Infantiles	Funciones Adultos	E. Musicales
Entrada General	\$2000	\$2500	\$3000
Estudiantes	—	\$2000	\$2500
Tercera Edad	—	\$2000	\$2500
Con convenio	\$1600	\$2100	—

Fuente: Elaboración en base a información entregada por el Teatro Museo.

g) Plaza

La localización actual del Teatro Museo de obliga a tener buenas estrategias de promoción y publicidad y un apropiado sistema de información, ya que en algunos casos, sobre todo para personas que no conocen el sector podría resultar engorroso acceder al mismo. Sin embargo la condición de Valparaíso como ciudad patrimonio de la humanidad y su carácter de capital cultural, respaldan un desarrollo artístico sostenido sobre todo en sectores como Cerro Alegre o Concepción, en donde se están desarrollando cada vez mas iniciativas relacionadas con la industria creativa que se potencia en Valparaíso y una notable oferta gastronómica que potencian aun más el sector aledaño al Teatro Museo, ver mapa. En este caso el Teatro Museo presenta un prestación de servicios directa, ya que no existen intermediarios en ninguna parte del proceso de prestación de servicios.

Mapa: Ubicación Teatro Museo en relación a Cerros Alegre y Concepción



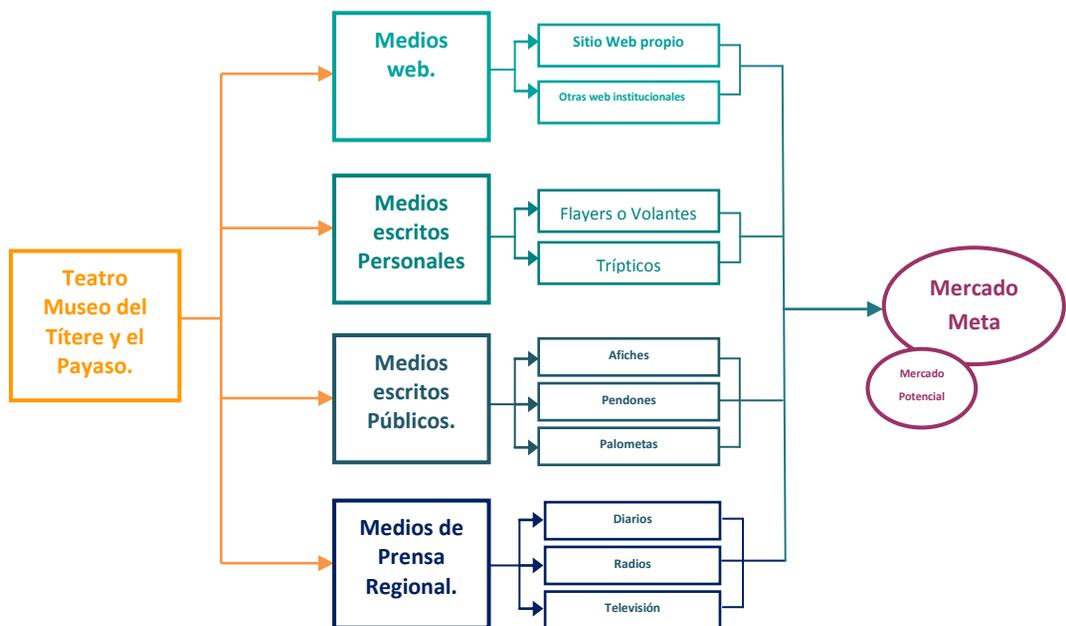
Fuente: Google Maps

-  Zona Patrimonial y de desarrollo. Cerros Alegre y Concepción
-  Ubicación Teatro Museo del Títere y el Payaso.

f) Estrategia de Comunicación

Corresponde a la combinación de herramientas necesarias para comunicar al público o mercado meta, las características del servicio y la imagen de marca que se desea crear. Utiliza herramientas como la publicidad, el merchandising, las relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas, el marketing directo y las ventas personales. En este caso, el objetivo de la estrategia comunicacional es la construcción de una imagen de marca sustentada en los valores de la organización, y que respaldada en una imagen de corporativa solida y bien definida, le permita acceder a nuevos segmentos y acercar a aquellos de los cuales ya participa y lograr que el público se sienta identificado con la misma. Se ubica como el último punto de la Mezcla de Marketing ya que para su creación es necesario el planteamiento ordenado y coherente de todos los elementos anteriores, para saber que, como, cuando, y donde comunicar, dar a conocer y promocionar el servicio.

Tabla: Precios funciones y espectáculos.



Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO IV. IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

4. Implementación Del Plan De Marketing

4.1 Costos del plan

En este ítem plantearemos los costos de la implementación del Plan de Marketing, dividiendo los principales costos asociados a las Acciones Propuestas. A continuación pasamos a detallar los principales gastos que significaría llevar a cabo esta iniciativa;

Actividad	Costo aproximado
Nueva línea de volantes informativos.	200.000
Nueva línea de trípticos en ingles.	400.000
Pendones.	100.000
Palometas.	60.000
Afiches.	225.000
Fortalecimiento de la muestra. (señal ética, exposiciones complementarias)	1.500.000
Total aproximado	

Actividad	Costo aproximado
Rediseño del logo corporativo	20.000
Señalización callejera	150.000
Rediseño de la pagina web	50.000
Diseño de productos promocionales (3 artículos, 1000 unidades c/u)	1.100.000
Total aproximado	1.320.000

La implementación del Plan de Marketing tendrá un costo total aproximado \$2.820.000. Dicho costo esta principalmente asociado a la implementación de la estrategia comunicacional y al fortalecimiento de la muestra, como se especifica en las tablas anteriores.

4.2 Fuentes de financiamiento

En este punto plantearemos todas aquellas fuentes de financiamiento disponibles para la implementación de las acciones propuestas en nuestro Plan de Marketing, con el objetivo de identificar las diferentes alternativas que existen para llevar a cabo el Plan de Marketing.

4.2.1. Estudio de Fuentes de Financiamiento y Subvención Provenientes del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

FONDO / FUENTE DE SUBVENCIÓN.	MONTO/ APORTE	FECHA POSTULACIÓN	DURACIÓN del PROYECTO	OBJETIVO/DESCRIPCIÓN
1. Ámbito Nacional de Financiamiento: Línea de Fomento de las Artes y la Artesanía. Área Teatro.	Modalidad Creación; 6 millones de pesos. En la Modalidad Creación y Producción y Modalidad Producción, Categoría hasta 10 años de Trayectoria; 30 millones de pesos. En la Modalidad Creación y Producción y Modalidad Producción, Categoría más de 10 años de Trayectoria; 50 millones de pesos.	Se postula anualmente, entre enero y marzo. Fecha referencia año 2010; 18 de enero de 2010 al 12 de Marzo de 2010	Hasta 6 meses.	Esta línea financia total o parcialmente proyectos que signifiquen un aporte al desarrollo artístico y cultural del país en distintas áreas. En el Área de Teatro, considera la presentación de proyectos en distintos lenguajes teatrales (teatro realista, clown, títeres, muñecos y máscaras, teatro físico; teatro aéreo, teatro musical, entre otros) y en distintos soportes espaciales (sala, espacios alternativos, espacio público, entre otros). Deben considerar, a lo menos, una temporada de 12 (doce) funciones.
2. Ámbito Nacional de Financiamiento: Línea de Comunicación y Extensión para el Fomento de las Artes y la Cultura. Área Extensión	En la Modalidad Itinerancia de puestas en escena; 20 millones de pesos. En la Modalidad Eventos en la Categoría sin versiones anteriores 30 millones de pesos (hasta el 80% del costo total del proyecto) y en la Categoría con versiones anteriores 30 millones de pesos (hasta el 70% del costo total del proyecto). En la Categoría eventos marco Bicentenario; 50 millones de pesos.	Se postula anualmente, entre enero y marzo. Fecha referencia año 2010; 18 de enero de 2010 al 15 de Marzo de 2010	Hasta 6 meses	Esta línea financia total o parcialmente proyectos que signifiquen un aporte a la valoración, comunicación, circulación y distribución de los bienes y servicios artísticos y culturales producidos por nuestros artistas, creadores y agentes culturales, en las disciplinas artísticas y ámbitos culturales financiados por FONDART, permitiendo su más amplia difusión y acceso nacional e internacional y aportando de esa manera al desarrollo artístico y cultural del país.

2.1. Ámbito Nacional de Financiamiento: Línea de Comunicación y Extensión para el Fomento de las Artes y la Cultura. Área Comercialización.	En su Modalidad Iniciativas de Marketing en su Categoría sin traducción; 15 millones de pesos, en su Categoría con traducción a idiomas extranjeros y/o lenguas originarias; 25 millones de pesos. En su Modalidad Comercialización y Distribución: 30 millones de pesos.	Se postula anualmente, entre enero y marzo. Fecha referencia año 2010; 18 de enero de 2010 al 15 de Marzo de 2010	Hasta 6 meses	Esta modalidad recibe la misma descripción de la modalidad anterior ya que pertenecen a la misma línea de financiamiento.
3. Ámbito Nacional Línea de Desarrollo de Infraestructura Cultural. Área Mejoramiento de Infraestructura.	En su Modalidad Ampliación, Modalidad Habilitación, Modalidad Reparación, en la Categoría más de 50 mil habitantes; 60 millones de pesos, hasta 85% del costo total del proyecto. Todas las postulaciones a esta Línea deben contar con cofinanciamiento.	Se postula anualmente entre enero y marzo. Fecha referencia año 2010; 18 de Enero de 2010 y 17 de Marzo.	Hasta 12 meses.	Esta Línea financia total o parcialmente proyectos de mejoramiento de infraestructura cultural, diseño de obras y de su gestión en las categorías de: comunas de menos de 50.000 habitantes y en las de más de 50.000 habitantes sólo se financiará el mejoramiento de infraestructura existente, todo en las áreas que se indican a continuación.
3.1 Ámbito Nacional Línea de Desarrollo de Infraestructura Cultural. Área Diseño de Obras.	En la Categoría menos de 50 mil habitantes; 20 millones de pesos, hasta 85% del costo total del proyecto. Todas las postulaciones a esta Línea deben contar con cofinanciamiento.	Se postula anualmente entre enero y marzo. Fecha referencia año 2010; 18 de Enero de 2010 y 17 de Marzo.	Hasta 12 meses.	Esta categoría recibe la misma descripción de la modalidad anterior ya que pertenecen a la misma línea de financiamiento.
3.2 Ámbito Nacional Línea de Desarrollo de Infraestructura Cultural. Área Mejoramiento de Gestión.	En la Categoría menos de 50 mil habitantes; 4 millones de pesos, hasta 85% del costo total del proyecto. Todas las postulaciones a esta Línea deben contar con cofinanciamiento.	Se postula anualmente entre enero y marzo. Fecha referencia año 2010; 18 de Enero de 2010 y 17 de Marzo.	Hasta 12 meses.	Esta categoría recibe la misma descripción de la modalidad anterior ya que pertenecen a la misma línea de financiamiento.

4. Ámbito Nacional de Financiamiento: Línea Bicentenario en su Programa Desarrollo Institucional, Fortalecimiento de elencos Estables y Sustentabilidad de Eventos Nacionales Relevantes.	En la Modalidad desarrollo institucional, Modalidad fortalecimiento de elencos estables y Modalidad sustentabilidad de eventos nacionales relevantes; mínimo 50 millones, máximo 200 millones de pesos.	Se postula una vez al año. Fecha referencia año 2010; 14 de diciembre de 2009 y 19 de abril de 2010.	Todos los Proyectos de esta Línea deben durar entre un mínimo de 24 meses y un máximo de 30.	Esta Línea apoya el desarrollo y mejoramiento de la producción artística y cultural de instituciones y elencos estables y fomenta la creación de excelencia, la asociatividad y los proyectos conmemorativos del Bicentenario, teniendo especial atención a la creación, ampliación y diversificación de las audiencias.
4.1 Ámbito Nacional de Financiamiento: Línea Bicentenario en su Programa Fomento a la Creación de Excelencia	Mínimo 40 millones, máximo 80 millones de pesos.			Esta modalidad recibe la misma descripción de la modalidad especificada en el punto anterior (punto 4) ya que pertenecen a la misma línea. Al igual que las fechas y los requisitos de duración.
4.2 Ámbito Nacional de Financiamiento: Línea Bicentenario en su Programa Fomento a la Asociatividad.	Mínimo 35 millones de pesos, máximo 180 millones de pesos.			Esta modalidad recibe la misma descripción de la modalidad especificada en el punto anterior (punto 4) ya que pertenecen a la misma línea. Al igual que las fechas y los requisitos de duración.
4.3. Ámbito Nacional de Financiamiento: Línea Bicentenario en su Programa Proyectos Conmemorativos del Bicentenario	Mínimo 40 millones, máximo 80 millones de pesos.			Esta modalidad recibe la misma descripción de la modalidad especificada en el punto anterior (punto 4) ya que pertenecen a la misma línea. Al igual que las fechas y los requisitos de duración.

<p>1. Ámbito Regional de Financiamiento: Línea de Comunicación y Extensión para el Fomento de las Artes y la Cultura. En sus tres Áreas (extensión, comunicación y comercialización)</p>	<p>En su Modalidad Iniciativas en Medios de Comunicación hasta 10 millones de pesos. En su Modalidad Itinerancias nacionales de exposiciones; hasta 7 millones, en su Modalidad Itinerancias escénicas; hasta 10 millones. En su Modalidad sin versiones anteriores (sólo se podrá solicitar recursos por hasta el 80% del costo total del proyecto); 15 millones y en la Modalidad con versiones anteriores; 15 millones de pesos.</p>	<p>Se postula anualmente entre enero y marzo.</p> <p>Fecha referencia año 2010; 18 de enero de 2010 y 15 de Marzo de 2010.</p>	<p>Hasta 6 meses.</p>	<p>Esta Línea fomenta la promoción, difusión, la circulación y comercialización de la producción de bienes y servicios artísticos y culturales, producidos por nuestros creadores, artistas y agentes culturales, a nivel local y en el país.</p>
<p>2. Ámbito Regional de Financiamiento: Línea Fomento de las Artes, la Artesanía y Folclor. Área Teatro.</p>	<p>En su Modalidad Creación y Producción y Modalidad Producción; hasta 20 millones de pesos.</p>		<p>Hasta 6 meses.</p>	<p>Esta Línea promueve y estimula la creación y producción artística en las áreas de Artes Visuales, Fotografía, Teatro, Danza, la Artesanía y el Folclor, en todas sus formas y expresiones.</p>
<p>3. Ámbito Regional de Financiamiento: Línea de Desarrollo Cultural Regional</p>	<p>En su Modalidad Formación y Capacitación, en su Sub Modalidad Formación de Público y Capacitación para artistas, creadores y gestores culturales; hasta 8 millones de pesos. En su Modalidad Investigación en su Categoría hasta 5 años de trayectoria y más de cinco años de trayectoria; hasta 8 millones de pesos. En su Modalidad Iniciativas Socioculturales y su Modalidad Fomento a la Asociatividad Local; hasta 12 millones de pesos.</p>	<p>Se postula una vez al año.</p> <p>Fecha referencia año 2010; el 18 de enero de 2010 y 17 de Marzo de 2010.</p>	<p>Hasta 6 meses.</p>	<p>Con esta Línea se busca potenciar la actividad cultural local, a través de de la formación y capacitación de público y el perfeccionamiento de artistas y creadores locales; las iniciativas socioculturales, la investigación sobre la producción artística y la gestión cultural y promueve la acción en red a través del fomento a la asociatividad local.</p>

<p>3.1. Ámbito Regional de Financiamiento: Línea de Desarrollo de Infraestructura Cultural</p>	<p>En su Modalidad Equipamiento de Infraestructura cultural existente; hasta el total de recursos asignados a la Línea en la Región en que postula, hasta por el 85% del costo total del proyecto. Todas las postulaciones a esta Línea deben contar con co-financiamiento.</p>	<p>Se postula una vez al año.</p> <p>Fecha referencia año 2010; el 18 de enero de 2010 y 17 de Marzo de 2010.</p>	<p>Hasta 6 meses.</p>	<p>Apoya las necesidades de equipamiento de bienes muebles de inversión y móvil para centros o espacios culturales ya existentes, potenciando la oferta artística y cultural hacia la comunidad. Esta línea financiara total o parcialmente proyectos de mejoramiento de infraestructura cultural, diseño de obras y de su gestión en las categorías de: comunas de menos de 50.000 habitantes y en las de más de 50.000 habitantes sólo se financiará el mejoramiento de infraestructura existente en distintas aéreas.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.2.2. Estudio de Fuentes de Financiamiento y Subvención Provenientes de otras fuentes.

FONDO / FUENTE DE SUBVENCIÓN.	MONTO/ APORTE	FECHA POSTULACIÓN	DURACIÓN del PROYECTO	OBJETIVO/DESCRIPCIÓN
Capital Semilla Empresa. Pertenece a SERCOTEC	Hasta el 20% del costo total del proyecto. En la adquisición de máquinas, herramientas y equipos. Habilitación de infraestructura, asesoría técnica, desarrollo de prototipos y productos. Capital de trabajo para un ciclo de operación de hasta 4 meses, incluyendo remuneraciones del personal. Desarrollo de un Plan de Marketing (actividades de difusión, promoción y fidelización de clientes). Arriendos asociados al proyecto (de bienes raíces, maquinarias, vehículos, instalaciones, etc.).	Se postula anualmente vía internet. Fecha referencia última postulación; desde el 05 de abril de 2010 al 15 de abril de 2010	Indefinida	Es un financiamiento no reembolsable, que se adjudica el postulante por medio de un proceso concursable para iniciar nuevos negocios y/o fortalecer los actuales. Destinado a fortalecer diferentes ámbitos de gestión de la empresa, así como el ingreso a nuevos mercados y/o consolidación en los actuales mercados, que presenten oportunidades de negocios a empresas de menor tamaño.
Fondo de Iniciativas Artísticas y Culturales. Pertenece al Gobierno Regional.	Hasta dos millones de pesos.	Se postula anualmente Fecha referencia año 2009 3 julio al 31 de julio.	Indefinida	Esta iniciativa nace el año 2005 y es un concurso abierto a la comunidad para desarrollar actividades artístico-culturales que busca favorecer el desarrollo cultural promovido por las organizaciones de la región de Valparaíso y que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, tiene como propósito entregar una alternativa concreta para financiar iniciativas artísticas y culturales diseñadas y realizadas por organizaciones comunitarias y culturales de todas las comunas de quinta región.

Ley de Donaciones Culturales 18.985 o Ley Valdés.	Los aportes pueden ser en dinero o en especies, destinándose a la adquisición de bienes necesarios para la realización de un proyecto o al funcionamiento de la entidad beneficiaria. Se puede donar a un proyecto que incluya espectáculos que cobran entrada siempre y cuando se haga el mismo número de funciones pagadas y gratuitas.	Se reciben postulaciones durante todo el año.	Indefinida	Esta Ley permite que el Estado y el sector privado cooperen en el financiamiento de proyectos culturales a través de donaciones que deben destinarse a la adquisición de los bienes necesarios para llevar a cabo el proyecto, a su funcionamiento general o a actividades específicas relacionadas con el, también puede realizar donaciones en especie. Sus beneficiarios pueden ser: centros culturales, bibliotecas abiertas al público, museos estatales y privados abiertos al público que no persigan fines de lucro y el Consejo de Monumentos Nacionales. Esta ley permite a las empresas o personas a descontar del pago de su Impuesto a la Renta (Primera Categoría ²⁹) el cincuenta por ciento del monto de las donaciones que hayan realizado para fines culturales. Además les permite deducir el resto como gasto necesario para producir la renta, siempre que ese gasto se acredite o justifique en forma fehaciente ante el Servicio de Impuestos Internos y que corresponda al ejercicio en el que se está declarando la renta deducida. Para acceder a este beneficio los postulantes deben presentar un proyecto al Comité Calificador de Donaciones Culturales Privadas.
---------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

²⁹ El Impuesto de Primera Categoría grava las rentas provenientes del capital obtenida, entre otras, por las empresas comerciales, industriales, mineras, servicio, etc., con una tasa vigente durante el año comercial 2001 del 15%. Este impuesto se aplica sobre la base de las utilidades percibidas o devengadas en el caso de empresas que declaren su renta efectiva determinada mediante contabilidad, planillas o contratos. La excepción la constituyen los contribuyentes de los sectores agrícola, minero y transporte, que pueden tributar a base de la renta presunta, cuando cumplan con los requisitos que exige la Ley de la Renta.

4.2.3 Otras fuentes de financiamiento.

A demás de los fondos presentados anteriormente queremos destacar que existen otras formas de financiamiento y apoyo con el que pueden contar las organizaciones culturales. Dentro de ellas destacamos:

Programa territorial: Industrias Creativas Valparaíso: Es una línea de apoyo orientada a crear desarrollo y mejorar la realidad productiva de un territorio, área o zona geográfica determinada, así como al desarrollo de un sector productivo determinado y sus relaciones³⁰. En la ciudad puerto implementado a través del PTI Industrias Creativas Valparaíso, un programa creado para apoyar a los emprendimientos, organizaciones y negocios de la ciudad de Valparaíso, que se basan en la creatividad y el capital intelectual para generar riqueza y desarrollo. Este proyecto dura cinco años y en ese periodo trabajara para generar condiciones que favorezcan la sostenibilidad y el dinamismo del sector creativo, con la convicción que las iniciativas de éste constituyen un factor de desarrollo local que la ciudad de Valparaíso dado su condición de destino turístico, ciudad universitaria y capital cultural de país, debe aprovechar³¹. Este programa tiene como objetivo apoyar el desarrollo de los negocios y organizaciones de Valparaíso que se basen en la creatividad, el arte y la cultura para favorecer al desarrollo turístico de la ciudad. Contribuyendo al desarrollo y sostenibilidad de los proyectos creativos, a través de la facilitación del acceso al financiamiento, ya sea público o privado, el desarrollo de habilidades de gestión, el apoyo a la oferta creativa y mediante la producción de información que dé a conocer la dinámica e impacto económico de las industrias creativas.

Además de los fondos concursables existen otras fuentes de financiamiento que se deben tener en cuenta y que pueden llegar a gestionar las organizaciones culturales. Por una parte está el patrocinio, considerado aquel apoyo institucional de un ministerio, intendencia, municipio, fundación o corporación que no implica dinero, sino respaldo institucional o moral, que permitirá conseguir otros apoyos (financieros, materiales, humanos o permisos necesarios para operar). Y por otra esta lo que conocemos como auspicio, una instancia fundamental a la hora de llevar a cabo un proyecto artístico o cultural, que consiste en el aporte de recursos que realiza una institución o empresa para el desarrollo de un proyecto el cual puede; ser en dinero, bienes o servicios, a cambio de publicidad, entradas u otros beneficios.

³⁰ www.corfo.cl

³¹ www.industriascreativasvalpo.cl

4.3. Evaluación del Plan de Marketing

La necesidad de evaluación del Plan de Marketing radica en su rol como identificador de los errores, las debilidades y los retrasos en los procesos, es la mejor herramienta para detectar estas falencias y mejorarlas oportunamente para llegar así a alcanzar los objetivos.

Entenderemos por evaluación “*el proceso sistemático mediante el cual se obtiene la información necesaria sobre los resultados, previstos o no, y el funcionamiento de un proyecto o plan de acción para saber en qué medida se logran los objetivos y se desarrolla la producción, y poder tomar así las decisiones oportunas para reconducir dicho proyecto o plan de acción mediante la modificación de cualquiera de sus aspectos*”³².

El presente Plan de Marketing será evaluado según los aspectos y métodos de evaluación establecidos en el libro; Diseño y Evaluación de Proyectos Culturales de David Rosello, Editorial Ariel.

Se evaluará:

- *El ámbito de los objetivos:* en qué medida se han conseguido los resultados que habían sido fijados con anterioridad.
- *El ámbito del proceso:* el funcionamiento de acuerdo a lo previsto, de todos los elementos que constituyen los procesos.
- *El ámbito de la finalidad:* la repercusión del plan y la contribución de su ejecución en la organización.

A través de:

Un proceso de *Evaluación continua*; ya que se evalúa durante todo la implementación del plan, de manera permanente para detectar disfunciones y obtener datos actualizados del proyecto. Se realiza a través de reuniones periódicas del equipo de trabajo, evaluando los procesos de producción y aquellos cambios y resultados medibles en el corto plazo, con el objeto de realizar los cambios necesarios en el caso de que se detecte una falencia en el proceso.

Bajo los métodos de:

- *Método de Evaluación Reflexiva:* comparando antes y después de la intervención, utilizando los mismos métodos de análisis, siguiendo la evaluación del plan, fase tras fase.
- *Método de Evaluación de Opinión:* basada en la opinión de los principales involucrados en la ejecución del plan, utilizando la observación y la comparación, permite matizar aquellos aspectos que no se pueden evaluar cuantitativamente.

³² Diseño y Evaluación de Proyectos Culturales de David Rosello, Editorial Ariel.

Bajo los criterios de:

- *Evaluación de eficacia:* para comprobar en que medida se han cumplido los objetivos.
- *Evaluación de sensibilidad:* consiste en medir desde el punto del público, hasta que medida los cambios realizados han satisfecho las necesidades de los consumidores o han mejorado la percepción de su imagen.

Utilizando los siguientes instrumentos:

- *Registros:* actas de reuniones del equipo de trabajo, y estadísticas existentes, que faciliten información cualitativa y cuantitativa para la evaluación de la implementación del plan.
- *Mediciones:* conteo de personas, venta de entradas, tickets o talonarios de entradas, y aquellos elementos que entreguen información cuantitativa de fácil acceso para el equipo de trabajo.
- *Encuesta:* es una herramienta para obtener información acerca de la opinión del público, es comparable y entrega datos acerca de la opinión y percepción de los cambios realizados.
- *Observación:* es una buena herramienta para conocer las impresiones de los asistentes al Teatro Museo y al igual que la encuesta puede compararse con estudios realizados anteriormente. Es una buena fuente de información cualitativa.

CONCLUSIÓN

El desarrollo del Marketing como herramienta empresarial también aplicable al ámbito los servicios, nos ha llevado a tener una visión de este como un instrumento más a la hora de pretender gestionar un espacio cultural, la aplicación de un sinnúmero de sus principios ha sido la base para la construcción de este trabajo. Con él se buscó dar una respuesta a las necesidades de una institución que mas allá de mantenerse en el mercado con fines económicos, cree en el enriquecimiento del patrimonio cultural de nuestra ciudad desde su noble oficio.

Durante el desarrollo del presente trabajo hemos logrado percibir la importancia de fortalecer con herramientas adecuadas las alternativas artístico-culturales que se encuentran disponibles para los ciudadanos, y lograr así un desarrollo cultural armónico que sustentado en organizaciones e instituciones estables, autónomas y participativas se conviertan no solo en la base de nuestra identidad frente al mundo, sino también en una alternativa más en la lucha contra la desigualdad.

BIBLIOGRAFÍA:

Libros:

- Estrategia y Marketing de Museos. Philip y Neil Kotler. Editorial Ariel 2001.
- Marketing de las artes y la cultura. Fancoise Colbert y Manuel Cuadrado. Editorial Ariel 2003.
- Formulación y Evaluación de proyectos culturales. David Rosello. Editorial Ariel 2002.
- Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales de la Competencia. Editorial Continental 2004
- Fundamentos del Marketing de Servicios. K. Douglas Hoffman, John E. G. Bateson. Editorial Thomson 2002.
- El Plan de Marketing en la práctica. Jose Maria Sainz de Vicuña y Ancín. Editorial Esic 2003.
- Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. Philip Kotler y Kevin Lane Keller. Editorial Pearson 2002.
- Fundamentos de la investigación de mercados. William Zikmund. Editorial Thomson 2003.
- Ciudadanía Participación y Cultura. Unidad de Estudios. Departamento de planificación y estudios. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Editorial Lom 2008.
- Centros Culturales. Proyección infraestructura y gestión. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes 2008.

Informes, Anuarios y revistas:

- Encuesta de Consumo Cultural 2009. Síntesis descriptiva. Consejo Nacional de la Cultural y las Artes, Unidad de estudios y documentación. Departamento de Planificación y Estudios. Noviembre 2009.
- Informe Anual de Cultura y Tiempo Libre 2008. Instituto Nacional de Estadísticas.
- Chile quiere más cultura. Definiciones de Política Cultural 2005-2010. Chile quiere más cultura. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Gobierno de Chile, Mayo, 2005.
- La región de Valparaíso quiere más cultura. Definiciones de Política Cultural 2006-2010. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Gobierno de Chile. Región de Valparaíso, Mayo 2005.
- Memoria del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes año 2008.
- Censo 2002. Instituto Nacional de Estadísticas.
- Guía para la gestión de proyectos culturales. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Valparaíso 2009.
- Fondos Concursables 2010. Guía de apoyo al postulante. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- Plan Estratégico de Cultura. Municipalidad de Valparaíso, Departamento de desarrollo cultural, 2008.

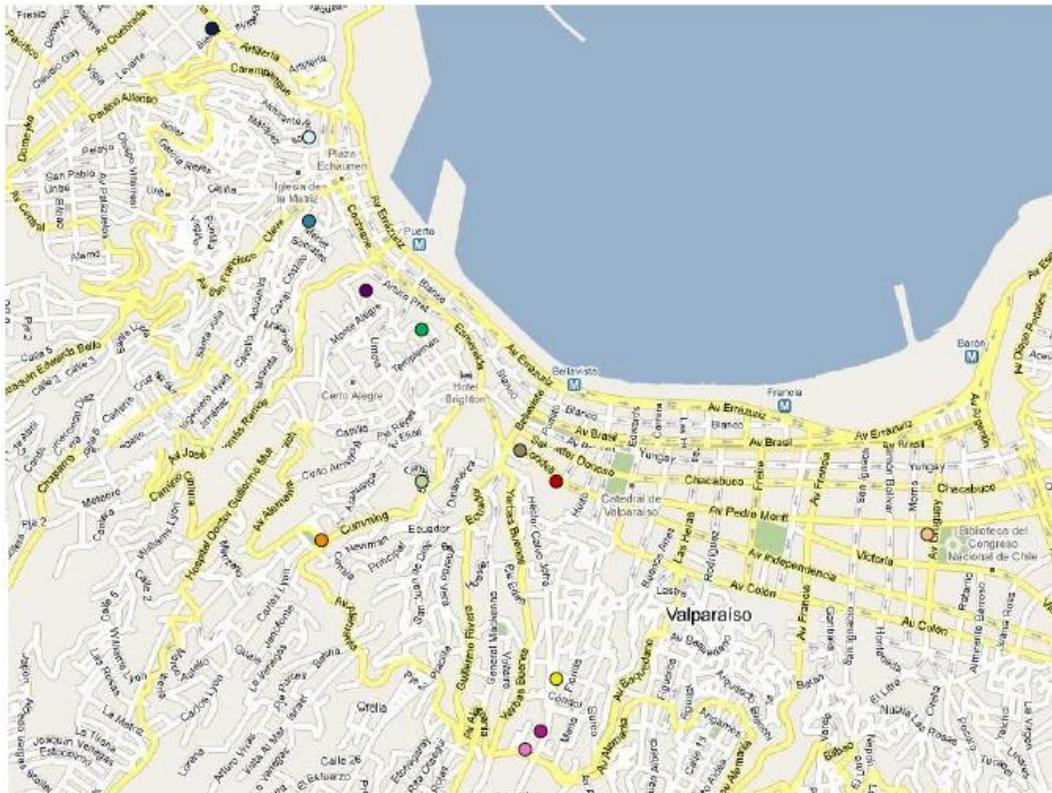
- Marco de Estadísticas Culturales de la UNESCO. 2009.
- Mapeo de Industrias Creativas Valparaíso 2009. CORFO, Junio 2009.
- Informe Comportamiento del Turismo Receptivo año 2009. Sernatur.
- Mercado Turístico Europeo. Perspectivas alta temporada. Santiago, enero 2007. Sernatur.

Web:

- www.teatromuseo.cl
- www.ciudaddevalparaiso.cl
- www.industriascreativasvalpo.cl
- www.rae.es
- www.gestioncultural.org
- www.unesco.org
- www.icom-ce.org
- www.sercotec.cl
- www.dibam.cl
- www.cnca.cl
- www.ine.cl
- www.sernatur.cl
- www.corfo.cl

ANEXOS

Anexo 1: Mapa de grupos estratégicos Museos y Salas de Valparaíso.



Simbología:

- 1.- Museo de Historia Natural.
- 2.- Museo Naval y Marítimo.
- 3.- Casa Museo La Sebastiana.
- 4.- Casa Mirador Lukas.
- 5.- Museo del Mar Lord Thomas Cochrane.
- 6.- Museo Municipal de Bellas Artes.
- 7.- Museo Organológico.
- 8.- Teatro Mauri
- 9.- Teatro Municipal de Valparaíso.
- 10.- Sala Pascal
- 11.- Teatro ex cárcel
- 12.- Sala IPA
- 13.- Teatro Museo del Títere y el Payaso.

Anexo 2: Encuesta aplicada

ENCUESTA

“TEATRO MUSEO DEL TÍTERE Y EL PAYASO”

I.- Datos del Encuestado:

Perfil demográfico

- a) Edad ____ b) Sexo ____ c) Ocupación ____ d) Ciudad de Origen ____
e) Como llegó al Teatro Museo ____

II.- Consumo Cultural:

Preferencias y hábitos culturales

- 1.- Otras actividades culturales a las que asiste:
Teatro ____ Cine ____ Espectáculos Musicales ____ Museos ____ Otras exposiciones ____
- 2.- Frecuencia de asistencia a actividades culturales:
Una vez a la semana ____ Dos veces al mes ____ Una vez al mes ____ Una vez cada dos meses ____

III.- En relación al Teatro Museo del Títere y el Payaso usted:

Evaluación del Teatro Museo

- 1.- Ha visitado antes el Teatro Museo:
- No ____
- Si, visite la muestra anteriormente ____
- Si, he visitado antes los espectáculos infantiles ____
- Si, he visitado antes los espectáculos teatrales para adultos ____
- Si, visito los espectáculos teatrales frecuentemente ____
- Si, participo o he participado de los talleres que aquí se imparten ____
- Si, he participado de los espectáculos musicales ____
- 2.- Con que otro espacio cultural de la ciudad de Valparaíso compararía el Teatro Museo:
Otro museo ____ Otro centro cultural (indique cual) ____ Ningún otro espacio en Valparaíso ____
- 3.- Como supo de la existencia del Teatro Museo:
Internet ____ Folletería ____ Alguien me comentó ____
- 4.- Como calificarías la ubicación del Teatro Museo: Muy Buena ____ Buena ____ Regular ____ Mala ____
- 5.- Como calificarías la accesibilidad al Teatro Museo: Muy Buena ____ Buena ____ Regular ____ Mala ____

IV.- Experiencia:

Evaluación de la experiencia Teatro Museo

- 1.- Que aspectos de su experiencia en el Teatro Museo del Títere y el Payaso destacaría:
La temática de la muestra ____ La calidad de la muestra ____
La temática de las representaciones ____ La calidad de las obras ____
- 2.- Que aspectos mejoraría de este servicio:
Atención al público ____ Calidad de las obras ____ Calidad de la muestra ____
- 3.- Que servicios y/o actividades culturales complementarias y relacionadas con la temática del lugar agregarías a tu experiencia en el Teatro Museo:
- Muestras cinematográficas y/o de documentales ____
- Exposiciones de pintura/fotografía/ otra ____
- Concursos de fotografía/pintura/ otra ____
- Más talleres ____
- Otro (especifique cual) ____
- 4.- Que servicios complementarios le agregarías a este lugar:
Tienda de souvenirs ____ Restaurant ____ Bar ____ Otro (especifique cual) ____
- 5.- Como evalúa su visita al Teatro Museo: Muy buena ____ Buena ____ Regular ____ Mala ____
- 6.- Recomendarías visitar el Teatro Museo: Si ____ No ____

GRACIAS POR TU COOPERACIÓN.



Es el primer Teatromuseo de este tipo en Chile. Cuenta con una exposición permanente de las técnicas títeres y una muestra fotográfica de los payasos de Chile y del mundo.

Funciones infantiles **TODOS** los sábados y domingos a las 16:30 hrs.

Abierto a público de **Martes a Domingos** de 11:00 a 14:00 y de 16:00 a 18:00 hrs.



www.teatromuseo.cl
Cumming 795 .Cerro Cárcel
Valparaíso (32)2592226



This is the first Theater - Museum of its kind in Chile. It shows permanently various techniques for manipulating puppets and marionettes which come from different companies of the Fifth region. It also exhibits a photographic register of clowns from Chile and the world. In its hall only marionettes and clown routines are shown. During 2009 there will be workshops for children and adults, lectures and talks covered by the Fondart - Bicentennial Project.

Exhibits are open to the public from Tuesday to Sunday from 11:00 to 2:00 and from 4:00 to 6:00. Children performances are every Saturday and Sunday at 4:30. The performance schedule for adults shall be notified via Internet. Transportation to the Museum: Bus 607 - 519 - 612; Collective cabs N° 38 and 40, available at Ecuador Square. The Theater - Museum of Marionettes and Clowns is a delightful meeting space for family and friends where you can enjoy the best performances of the ancient theatrical art of clowns and marionettes.

Es el primer Teatromuseo de este tipo en Chile. Cuenta con una exposición permanente de las técnicas de manipulación de muñecos (títeres de diferentes compañías de la región) y una muestra fotográfica de los payasos de Chile y del mundo. Cuenta además con una sala en que sólo se representan espectáculos de títeres y payasos (clown). Durante el año 2009 se impartirán talleres de formación para niños y adultos, foros y clases magistrales enmarcado dentro del Proyecto Fondart Bicentenario. Las exposiciones están abiertas al público de martes a domingo de 11:00 a 14:00 y 16:00 a 18:00 hrs. La adhesión es voluntaria. Las funciones infantiles son **TODOS los sábados y domingos** a las 16:30 hrs. Las funciones de adultos se informarán a través de la página web. El Teatromuseo del Títere y el Payaso es un espacio de encuentro para la familia y turistas donde podrán disfrutar de la maravillosa historia de estas disciplinas del arte de la representación.

Locomoción: 607 - 519 - 612
Colectivos desde la Plazuela Ecuador: 38 - 40



www.teatromuseo.cl
Cumming 795 Plaza Bismarck
Valparaíso (32)2592226



Papelería utilizada por el Teatro Museo para la difusión.

II ENCUENTRO INTERNACIONAL DE TITERES
Charlas - Espectáculos - Talleres - Videos
Del 1 al 9 de Mayo 2010
Valparaíso - Viña del Mar - Concón - Santiago
información: www.teatromuseo.cl

PROGRAMACION I AL 9 DE MAYO II ENCUENTRO INTERNACIONAL DE TITERES	
VALPARAISO	Sábado 1 y domingo 2
Cuentos del Lobo - Compañía Triciclo Pajaro (Santiago) 16:30 hrs. Teatromuseo/Cumming 795. Admisión general \$2000 Público Infantil	
PUTAENDO	Lunes 3
LA PLAZA - Compañía Mierisidulán (Valparaíso) Plaza Centro Admisión Liberada Público Infantil	
VALPARAISO	Lunes 3
PASACALLE - Cía. Sueños de Machi y Teatromuseo 18:00 hrs. Thecla Plaza Sotomayor - Plaza Aníbal Pizarro	
VIÑA DEL MAR	Lunes 3
KIWALA Y EL GRAN VIAJE - Compañía Triciclo Pajaro (Sigo) 19:30 hrs. CINEARTE. Información Fono : 32-2592226 Retiro Inmediato Teatromuseo. Público Infantil	
VALPARAISO	Martes 4
Lanzamiento del Libro de Sombras de Carmen Lar Meruana y otros El Caballo Caballero Compañía Equilibrio Precario 20:00 hrs. El Zocalo, CNCA, Plaza Sotomayor # 233. www.teatromuseo.cl Admisión Liberada. Público Adulto	
VALPARAISO	Miércoles 5
Las aventuras del Teniente Bello - Cía. Teatro Ojedo (Sigo) 20:00 hrs. El Zocalo, CNCA, Plaza Sotomayor # 233. www.teatromuseo.cl Admisión Liberada. Público Familiar	
VALPARAISO	Jueves 6
¿Porque el conejo tiene las orejas largas? Cía Periplo (Sigo) 11:30 hrs. Mifimano Colegio Roberto Bravo. Entrada liberada 16:00 hrs. Mesa Redonda Asociación Ustama y Organización de Clase. ESTRENO MI POBRE NIÑA - Compañía Manos Arriba (Sigo) 20:00 hrs. Teatromuseo - Cumming 795. Fono: 32-2592226. Admisión general: \$2000 Est. \$2000 Público Adulto	
VALPARAISO	Viernes 7
Función de Títeres y Charla Los Títeres en la Educación 11:30 hrs. Teatromuseo. Admisión general \$2000 Mesa Redonda Escuela de Formación en Teatro de Animación 16:00 hrs. Teatromuseo. Entrada Liberada VARIÉTTE DE TITERES Compañías Brasil, Argentina y Chile 20:00 hrs. Teatromuseo - Cumming 795. Fono: 32-2592226. Admisión general: \$2000 Est. \$2000 Público Adulto	
VALPARAISO	Sábado 8 y domingo 9
A CAIDA - Compañía Nueva (Sigo) 16:30 hrs. Teatromuseo, Cumming 795. Fono: 32-2592226 Admisión general: \$2000 Público Infantil familiar.	
CONCÓN	Sábado 8
Cuentos del Lobo Feroz. Cía. Pájaro de Cuerno (Sigo) 12:40 hrs. La Bulandería del Arco, Santa Laura 470 Esquinas Calle 7. Admisión voluntaria. Público Infantil familiar.	
VIÑA DEL MAR	Sábado 8 y domingo 9
TRISTAN Y LA ULTIMA ESTRELLA - Compañía Tripulante 18:30 hrs. El Zocalo, CNCA, Plaza Sotomayor # 233. Admisión voluntaria.	
VALPARAISO	Lunes 3 a Viernes 7
CAJITAS LAMBE-LAMBE - Compañía OANI y Manos (Brasil) 14:00 a 15:00 hrs. El Zocalo, CNCA, Plaza Sotomayor # 233. www.teatromuseo.cl Admisión Liberada. Público Familiar más información: www.teatromuseo.cl - Fono: 2592226	

Anexo 4: Fotografías del Teatro Museo del Títere y el Payaso y de las actividades realizadas en el.



Vistas exteriores del Teatro Museo del Títere y el Payaso.



Anexo 5: Fotografías de la muestra.

