



UNIVERSIDAD
EMPRESARIAL
SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN

PLAN DE MARKETING



Gabriel Pahl
MKT 1451

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo Final de Graduación desarrolla un plan de marketing para la empresa Alquimia Teatro. El mismo tiene un horizonte temporal de un año y su alcance geográfico es la ciudad de Córdoba, Republica Argentina.

Alquimia teatro es una PyME perteneciente al sector de las industrias culturales; con una antigüedad de dos años, los servicios que brinda son el dictado de cursos de teatro y canto y la producción de obras teatrales en una sala propia.

Los objetivos corporativos para los cuales se desarrolla el plan de marketing son los de consolidación en el mercado y crecimiento.

Una vez concluidas las etapas de análisis de contexto externo e interno de la empresa y realizado el diagnostico de situación se establecen las estrategias, objetivos y planes de acción tendientes al logro de la consolidación en el mercado y al crecimiento de Alquimia Teatro.

Palabras Clave

Plan de Marketing, Industrias culturales, PyME, Objetivos Corporativos, Teatro.

ABSTRACT

The following Final Graduation Paper develops a marketing plan for the company Alquimia Theatre. Its temporal scope is one year and its geographic reach extends to the city of Córdoba, Argentina.

Set up two years ago, Alquimia Theatre is an SME related to the cultural industry which offers services such drama and singing courses as well as the production of plays in its own auditorium.

This marketing plan aims at the company's growth and consolidation in the market.

Once the company's external and internal stages of analysis -together with the evaluation of the situation- have been carried out, all the strategies, goals and action plans that aspire to the growth and consolidation in the market of Alquimia Theatre will be established.

Keywords

Marketing Plan, Cultural industries, SME, Corporate Objectives, Theatre.

ÍNDICE	Página
Tablas y Gráficos	2
Parte 1: Introducción	3
1.1 Presentación del caso	4
1.2 Objetivos del trabajo	6
1.3 Marco Teórico	11
1.4 Misión, Visión, Valores	23
1.5 Propuesta de investigación	25
1.6 Marco metodológico	27
Parte 2: Análisis de Situación	30
2.1 Análisis Externo	31
2.1.1 Análisis del Entorno económico	32
2.1.2 Análisis del Entorno político legal	34
2.1.3 Análisis del Entorno sociocultural	35
2.1.4 Análisis del Entorno demográfico	36
2.1.5 Análisis del Entorno ambiental	37
2.2 Análisis interno	38
2.2.1 Producto	39
2.2.2 Análisis de Marketing Mix	40
2.2.3 Clientes	44
2.2.4 Segmentación	45
2.2.5 Proceso de compra	46
2.2.6 Análisis de demanda	47
2.2.7 Ventas	49
2.3 Análisis de sector	53
2.3.1 Análisis Porter	55
2.3.2 Análisis competencia	58
2.3.3 Mapa de posicionamiento	62
Parte 3: Diagnostico de Situación	64
3.1 Análisis FODA	65
3.2 Balance de fuerzas	67
3.3 Diagnostico	68
Parte 4: Planificación Estratégica	70
4.1 Objetivos	72
4.2 Estrategias	74
4.3 Cuadro estratégico	80
Parte 5: Planificación Tácticas	81
5.1 Planes de Acción	82
5.2 Presupuesto e indicadores	109
Parte 6: Recomendaciones	112
6.1 Bibliografía	115
6.2 Anexo	117

ÍNDICE DE TABLAS Y GRAFICOS	Página
Organigrama empresa – Gráfico 1	09
Dimensiones del producto cultural – Gráfico 2	39
Clientes - segmentación – Tabla 1/2	44
Líneas isócronas – Gráfico 3	45
Compras tipología - Gráfico 4	46
Demanda ciclos - Gráfico 5	47
Demanda evolución – Gráfico 6	48
Ingresos por ventas – Gráfico 7	49
Participación de mercado – Gráfico 8	50
Análisis Porter – Gráfico 9	55
Competidores – Tabla 3	60
Competidores – Tabla 4	60
Competidores – Tabla 5	61
Competidores – Tabla 6	61
Mapa de posicionamiento – Gráfico 10	62
Cuadro de competidores – Tabla 7	63
Análisis FODA – Tabla 8	66
Balance de fuerzas – Tabla 9	67
Estrategias Ansoff – Tabla 10	74
Estrategias segmentación – Tabla 11	75
Estrategias cobertura de mercado – Tabla 12/13	77
Cuadro estratégico –Tabla 14	80
Gantt programas – Gráfico 11	84
Flujo de Fondos – Tabla 15	111

Parte 1



INTRODUCCIÓN

PRESENTACIÓN DEL CASO



Fachada Alquimia Teatro

El presente trabajo tiene por objeto la realización de un Plan de Marketing para la empresa Alquimia Teatro, Estudio de Artes Escénicas a fin de lograr una mejora en la gestión empresarial y la concreción de sus objetivos.

Alquimia Teatro es una empresa que nació en el año 2006 destinada al dictado de cursos y talleres de actuación y canto. Los primeros 2 años de actividad los desarrolló en una vivienda familiar acondicionada para el dictado de cursos teatrales.

Comenzó con 20 alumnos hasta alcanzar a finales del 2008 los 90 inscriptos. Desde el año 2009, y hasta la fecha, mediante el alquiler de un nuevo local, se incorporó la actividad de Sala de Teatro, ofreciendo además de los talleres, espectáculos para niños y adultos de Jueves a Domingos. Alquimia se encarga de la producción y coproducción de los espectáculos de teatro que presentan, la sala no es alquilada a terceros para la realización de eventos.

La empresa cuenta con un director general y un director artístico. Situada en el noroeste de la ciudad cuenta con una fuerte segmentación geográfica de público ya que la mayoría de los clientes viven en zonas cercanas a la empresa.

Entre los antecedentes más destacados se cuenta haber sido seleccionada como una de las sedes del Festival Latinoamericano de teatro y del Festival del MERCOSUR para adultos.

Desde su creación Alquimia Teatro experimenta un crecimiento en su cartera de clientes pero el mismo es inferior a las expectativas y objetivos de la dirección, es por ello que se propone realizar de un Plan de Marketing a fin de implementar cursos de acción que permitan alcanzar los objetivos empresariales.

Las expectativas de los directores están centradas en lograr la implementación de nuevos cursos e incrementar la cantidad de alumnos.

Respecto a la sala de teatro las expectativas empresariales son, llegar a nuevos públicos, aumentar el grado de conocimiento de la sala e Incrementar su rentabilidad.

Es importante señalar que la intención de los directores es convertir a Alquimia Teatro en un Centro cultural en el mediano o largo plazo. En esta dirección y con el objetivo de lograr este crecimiento empresarial, se propone la realización de un plan de marketing.

OBJETIVOS DEL TRABAJO

El presente trabajo tiene los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar un plan de marketing para la empresa Alquimia Teatro con el fin de incrementar la cartera de clientes y posicionar la empresa.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN:

- Realizar un análisis de los entornos económico, político-legal, natural, demográfico y tecnológico del sector
- Realizar un análisis interno de la empresa
- Analizar la competencia
- Conocer la percepción de los clientes
- Identificar fortalezas y debilidades de la empresa, como así también oportunidades y amenazas.

OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN:

- Establecer objetivos empresariales
- Implementar estrategias
- Determinar planes de acción

HORIZONTE TEMPORAL

El presente trabajo tiene un horizonte temporal de 12 meses, comenzando su implementación en el mes de Enero del 2011.

Las etapas de investigación, análisis y diagnóstico de la situación, planeamiento, decisiones estratégicas y operativas de marketing fueron realizadas entre los meses de Agosto y Noviembre del 2010.

ETAPAS

El Plan de Marketing propuesto consta de las siguientes etapas

1. INVESTIGACION - Análisis y diagnóstico de la situación.
2. PLANEAMIENTO - Acciones estratégicas y operativas de marketing.
3. DESCRIPTIVA – Presupuestos y Retorno sobre la inversión.

En la primera etapa se realizan análisis tanto interno como externo, posteriormente y en base al análisis la información recogida se realiza un diagnóstico de la situación.

En la segunda instancia se plantean los objetivos de marketing, acordes a los objetivos corporativos. Se establecen aquí las estrategias genéricas de marketing, estrategias de cartera, estrategia de segmentación y posicionamiento y estrategias funcionales.

En la etapa descriptiva se detalla el presupuesto del Plan de Marketing, los planes de acción con sus tiempos de implementación, además de costos totales y retorno sobre la inversión.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Denominación: Alquimia Teatro Sociedad de hecho

Ubicación: Av. Padre Claret 5000 Barrio padre Claret Ciudad de Córdoba, Argentina

Superficie cubierta: 1.050 metros cuadrados

Cantidad de aulas: 4

Cantidad de salas de teatro: 1

Capacidad de la sala: 150 espectadores

Staff permanente

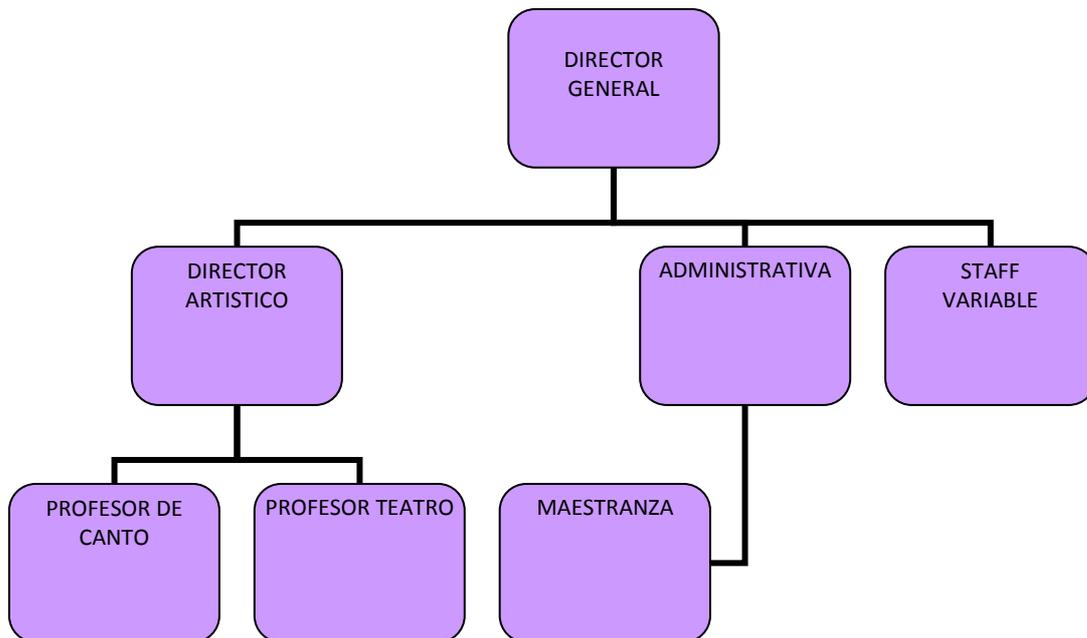
- 1 Director general y docente de teatro
- 1 Director artístico y docente de teatro
- 1 Profesor de canto
- 1 Docente de teatro de niños
- 1 Administrativa
- 1 Maestranza

Staff Variable (contratado para las representaciones teatrales)

- 1 Sonidista
- 1 Iluminador
- 2 Personal de seguridad
- 1 Personal de logística

ORGANIGRAMA ACTUAL DE ALQUIMIA TEATRO

Diagrama Nro.1



Fuente: Alquimia teatro.

SERVICIOS QUE BRINDA

La empresa ofrece los siguientes servicios:

Cursos de teatro y de canto, Sala de teatro y Producción de obras teatrales.

Cursos: Dictado de 8 cursos de teatro y 4 cursos de canto, los mismos se llevan a cabo de lunes a viernes a partir de las 18.00 hs lo cual no permite incrementar en medida significativa la cantidad de alumnos ni talleres y a la vez produce una capacidad instalada ociosa, muy costosa durante la semana en horarios de la mañana y la primera tarde (de 9 hs a 18 hs.).

Sala de teatro: el público actual está compuesto principalmente por alumnos o personas que tienen alguna relación de parentesco, conocimiento o afinidad con la actividad de los talleres, este grupo de clientes no llega a conformar una masa crítica de asistentes suficiente para alcanzar la sustentabilidad de la sala.

La Sala de teatro tiene capacidad para 150 personas en la que se presentan una cantidad de entre seis y ocho obras diferentes al año. Las obras tienen un promedio de permanencia en cartel de 2 meses.

Producción de Obras: en cuanto a la generación y producción de obras, las mismas se realizan de acuerdo a los intereses de los integrantes de Alquimia y no orientadas a determinados públicos.



MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

Con la finalidad de responder a los objetivos planteados en el trabajo, se desarrolla el correspondiente marco teórico, que presenta los fundamentos y el conjunto de conocimientos previos utilizados. Se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporar los conceptos relativos al mismo y ordenarlos de modo tal que resulten útil a la tarea. “El marco teórico constituye el argumento elegido por el investigador como el mejor, ante otros argumentos alternativos, para responder a la pregunta formulada en el problema de investigación.” (Vieytes, 2004, Pág.155).

LA INDUSTRIA CULTURAL

El denominación Industrias culturales es originada en la Universidad de Francfort, Alemania y está asociado, desde medio siglo atrás, a empresas cuya finalidad es la producción y comercialización de contenidos culturales, destinados a su difusión y comercialización en amplios sectores de la población.

En primer lugar se busca determinar el alcance del término industrias culturales, para ello se recurre a definiciones elaboradas por organizaciones internacionales y de autores reconocidos.

De acuerdo a la definición de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO, elaborada en la XX Conferencia General de Investigaciones Comparadas del año 1978, Industrias culturales son aquellas que combinan la creación, producción y comercialización de contenidos que son culturales en su naturaleza. Estos productos generalmente están protegidos por derechos y pueden tomar la forma de bienes o servicios. Se señala además que existe Industria cultural cuando los bienes y servicios culturales se producen, reproducen, conservan y difunden según criterios industriales o comerciales aplicando una estrategia de tipo económico.

Otra definición utilizada para delimitar el alcance del término industria cultural es la expresada por Zallo (1992) quien la define como un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares, industriales, productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas a los mercados de consumo con una función de reproducción ideológica y social.

Dentro del enfoque de la mercadotecnia los centros culturales deben ser abordados de acuerdo a la concepción del marketing de servicios y es a través de sus herramientas que se debe analizar su situación y realizar el planteo de estrategias.

De acuerdo a Lovelock y Wirtz (2009) los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, lo que implica un intercambio de valor de entre el comprador y el vendedor pero que no suponen una transferencia de propiedad de un bien físico

En primer lugar se destaca que el sector cultural corresponde a la prestación de servicios, por lo cual el acercamiento y análisis de la actividad debe llevar a cabo desde la teoría del marketing de servicios que es un área diferente al marketing de producción de bienes. “Dentro de la categoría de servicios como servicios destinados sobre la mente de las personas”. (Lovelock, 1997, Pág. 29)

La definición de Lovelock indica que el marketing de servicios se diferencia del de productos en el hecho que los clientes derivan un valor de los servicios, sin obtener la propiedad de ningún elemento tangible.

De esta manera la industria cultural se incluye dentro de los servicios con acciones tangibles e intangibles sobre personas, es decir son servicios que se prestan a personas y que necesitan de la presencia de las mismas para recibir los beneficios de los mismos.

PLAN DE MARKETING

Una vez delimitada el área de acción dentro del sector de las industrias culturales se plantea la necesidad de realizar un plan de marketing tendiente a la concreción de resultados mediante un trabajo sistematizado. El plan de marketing es el proceso lógico que busca: “identificar y analizar las oportunidades del negocio, seleccionar los mercados meta, elaborar estrategias, definir programas y administrar el esfuerzo de marketing” (Kotler- Keller, 2006 Pág. 06.)

Respecto al Plan de Marketing, Sanz de la Tajada (1974) señala que es un documento escrito en el que, realizando previamente los correspondientes análisis y estudios en forma sistemática y estructurada, se definen objetivos a conseguir y se detallan los programas y medios de acción para alcanzarlos dentro de los plazos previstos.

De acuerdo a los autores Kotler y Keller, El plan de marketing opera en dos niveles, estratégico y táctico. El plan de marketing estratégico tiene por objeto determinar los mercados meta y la proposición de valor a ofrecer en función de las oportunidades de mercado, mientras que el plan de marketing táctico especifica las acciones a poner en práctica como: características del producto, promoción, comercialización, establecimiento de precio, canales de distribución y servicios.

ENFOQUE HOLÍSTICO DE MARKETING

Este trabajo se realiza de acuerdo al enfoque de marketing holístico, “el marketing holístico se basa en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos”. (Kotler-Keller, 2006 Pág. 16.) Este enfoque señala la importancia de una perspectiva amplia e integrada que consta de cuatro componentes: el relacional, el integrado, el interno y el social.

El marketing relacional tiene por objeto establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo con los participantes clave, con el fin de conservar e incrementar el negocio.

El marketing integrado presenta dos facetas fundamentales, en primer lugar existe una gran cantidad y diversidad de acciones para comunicar y generar valor y en segundo lugar, todas las actividades se coordinan para maximizar sus efectos.

El área interna de la empresa también es susceptible de recibir acciones de marketing, desde esta perspectiva, el marketing interno es la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo, especialmente a los altos directivos, para atender adecuadamente a los clientes.

El marketing social o socialmente responsable es incluido por el marketing holístico y refiere a la comprensión de los principales temas de interés público como así también el contexto ético, ambiental, legal y social.

“Los efectos de las acciones de marketing van mas allá de de la empresa y el consumidor hasta afectar a la sociedad en su conjunto” (Kotler- Keller, 2006 Pág. 17)

Siguiendo este enfoque las acciones de una empresa dentro del entorno social sirven para crear valor. La responsabilidad social también requiere que los mercadólogos consideren la función que desempeñan y que podrían desempeñar en términos de bienestar social y como las acciones de la empresa impactan en la sociedad.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

La primera etapa del Plan de marketing consta de un análisis de situación interna y externa. “el análisis de situación tanto interna como externa, requiere de un acopio de información tan amplio como riguroso, que servirá de base para poder establecer un posterior diagnóstico” (Sainz de Vicuña Ancín. 2000 Pág.109)

El autor señala que el primer punto de referencia a la hora de analizar la situación externa, es el mercado por aquellos elementos no controlables que determinan el entorno.

A continuación del marco externo se realiza el análisis interno o de la empresa destinado a detectar debilidades y potencialidades de la empresa, desde el punto de vista comercial y de marketing.

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

La selección de la posición competitiva deseada de un negocio requiere comenzar por la evaluación del sector industrial al que pertenece. Para lograr esta tarea, se deben comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo, ya que este indicador recoge una medida general del atractivo de una industria.

El modelo mas empleado para evaluar el atractivo de un determinado sector es el modelo de fuerzas competitivas propuesto por Porter, quien ha identificado cinco fuerzas para determinar el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado en general o de algún segmento de este. Las fuerzas identificadas son: (Porter, 1980).

- Amenaza de ingreso de nuevos competidores
- Poder de negociación de proveedores
- Poder de negociación de clientes
- Presión de productos sustitutos
- Grado de rivalidad entre competidores existentes

ANÁLISIS FODA

En el desarrollo del plan de marketing, dentro de la etapa de análisis y diagnóstico, se utiliza la matriz FODA, esta herramienta brinda información sistematizada y resumida para la toma de decisiones y consiste básicamente en la localización e identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, valorándolas a partir de su probabilidad e importancia.

“Una herramienta indispensable para establecer el diagnóstico de situación es el análisis FODA” (Sainz de Vicuña Ancín. 2000 Pág. 163).

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual compete.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

Una vez realizados el análisis y el diagnóstico de situación, se procede a tomar decisiones de mercadotecnia estratégica, en primer lugar se establecen los objetivos corporativos que sirven de guía para la determinación de los objetivos de marketing. Siguiendo lo postulado por Sainz de Vicuña Ancín (2000) los objetivos corporativos de las empresas son:

- Consolidación en el mercado.
- Crecimiento de su facturación.
- Rentabilidad a corto plazo.

Este autor propone que la elección de objetivos debe ser llevada a cabo analizando la situación particular de cada empresa y su entorno.

ESTATEGIAS

De acuerdo a lo señalado por Kotler, (2001) la estrategia de marketing abarca los principios generales mediante los cuales la gerencia de mercadotecnia espera alcanzar sus objetivos en un mercado determinado y consiste en las decisiones básicas sobre el gasto, mezcla y distribución de marketing.

“Estrategia es un conjunto consiente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar, que permiten alcanzar los objetivos de una organización” (Sainz de Vicuña Ancín. 2000 Pág. 237)

Las estrategias a determinar son las siguientes:

- Estrategia Crecimiento (Ansoff)
- Estrategia Competitiva (Porter)
- Estrategia de Segmentación
- Estrategia de Posicionamiento
- Estrategias en función del Ciclo de Vida
- Estrategias Funcionales

MAPA DE POSICIONAMIENTO

El mapa de posicionamiento es una herramienta de análisis utilizada para representar de forma gráfica la situación de una empresa o producto respecto de la competencia en función de determinados criterios. Esto ayuda a saber cuál es la posición actual para adoptar las estrategias de marketing que sean necesarias con el fin de lograr los objetivos propuestos y consiste en una representación gráfica en dos planos de la posición de varias marcas competidoras de acuerdo a atributos específicos que sean importantes para el mercado meta. Los autores Ries y Trout (1982) indican que el posicionamiento no es lo que uno le hace al producto, si no que es lo que uno logra en la conciencia del público. Es decir, uno hace que el producto ocupe una posición en la mente del público. “El desarrollo de un mapa de posicionamiento es una forma útil de representar gráficamente las percepciones del consumidor acerca de diferentes productos” (Lovelock, 1997, Pág. 175)

Los tipos de posicionamiento señalados por los autores Ries y Trout son:

- Posicionamiento según características.
- Posicionamiento según ventajas, solución de problemas y satisfacción de necesidades.
- Posicionamiento según ocasiones.
- Posicionamiento para un segmento determinado.
- Posicionamiento respecto de otro producto.
- Diferenciación de la clase de producto.

MARKETING DE SERVICIOS VS. MARKETING DE PRODUCTOS

La mercadotecnia de productos tiene algunas diferencias respecto a la mercadotecnia de servicios ya que ésta última, tiene como fin lograr la lealtad de los consumidores basándose en factores diferentes a los atributos de los productos o las ganancias económicas. Las principales diferencias de acuerdo lo planteado por Dwyer y Schurr (1987) son:

MKT DE PRODUCTO

- Orientado a la venta de productos.
- Contacto paulatino con el cliente
- Enfocado a las características del producto.
- Metas a corto plazo.
- No se le da importancia al servicio que se le brinda al cliente.
- No le da importancia a la satisfacción del cliente.

MKT DE SERVICIOS

- Orientado a la retención del cliente.
- Contacto continuo con el cliente.
- Enfocado al valor del cliente.
- Metas a largo plazo.
- Énfasis en una buena calidad del servicio brindado al cliente.
- Su meta es satisfacer las necesidades del cliente.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS Y SUS IMPLICANCIAS

Como se ha señalado, el marketing de servicios se diferencia del marketing de productos, a continuación se detalla características de los servicios señaladas por los autores Zeithalm, Valeie (2002).

Intangibilidad:

Los servicios no pueden inventariarse

Los servicios no pueden patentarse

Los servicios no pueden presentarse ni explicarse fácilmente

Es difícil determinar su precio

Heterogeneidad:

La entrega del servicio y la satisfacción del cliente dependen de las acciones del empleado.

La calidad del servicio depende de muchos factores incontrolables

No existe certeza que el servicio que se proporciona es equiparable con lo que se planteó y promovió originalmente.

Producción y consumo simultaneo:

Los clientes participan en la transacción y la afectan.

Los clientes se afectan unos a otros

La descentralización puede ser fundamental.

Los empleados afectan el resultado del servicio

Perecederos

Es difícil producirlos masivamente

Resulta problemático sincronizar la oferta y la demanda de los servicios

Los servicios no pueden devolverse ni revenderse.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

De lo expuesto hasta ahora, se puede inferir que el cliente es una pieza fundamental en las empresas de servicio, por ello que resulta importante centrarse en el servicio y en todas las etapas de análisis vinculadas al estudio del cliente, sus expectativas, deseos, motivaciones y demandas.

La importancia del cliente es tan alta en las industrias de servicio que Frydman, (1997) realiza una interesante analogía señalando que el vendedor que receta un producto sin haber hecho un diagnóstico previo de su cliente, está cometiendo un acto suicida.

SERVICIO FUNDAMENTAL Y SERVICIOS SUPLEMENTARIOS

Otro concepto que ayuda en el análisis del servicio cultural es la distinción entre servicio fundamental y servicios suplementarios, Lovelock, (1997).

Servicio Fundamental

Satisface la necesidad principal del cliente

La principal razón por la que el cliente se dirige a

La empresa prestataria de servicio

Servicio Suplementario

Servicio de menor importancia que el principal.

Se sitúan en torno al servicio de base.

Facilitan el acceso

Añaden valor

Mediante esta diferenciación se realiza el análisis de los distintos servicios prestados a fin de determinar la importancia relativa de cada uno y el valor atribuido por el cliente a los mismos.

MOMENTOS DE VERDAD

Para establecer la calidad de un servicio deben estudiarse los distintos momentos en que el cliente toma contacto con el mismo, esto se puede realizar mediante el análisis de los momentos de verdad. El momento de la verdad es, de acuerdo a lo expresado por Lovelock, (1997) el instante en que el cliente se pone en contacto con el servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo.

Un momento de verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano. Estos, también se producen cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa, infraestructura, señalamientos, oficinas, personal. Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar todos y cada uno de estas interacciones.

Cuando estos momentos no son atendidos, la calidad del servicio se mueve en dirección de la mediocridad, el cliente percibe la prestación como un todo y la evalúa en forma global, es así que si un momento de verdad no es satisfactorio, no se evaluará solamente ese aspecto de la prestación sino que afectará negativamente la evaluación de todo el servicio en forma integral.

ANÁLISIS DEL MIX DE MARKETING. “LAS 7 P”

Analizar el mix de marketing en las empresas de servicios presenta características especiales a tener en cuenta. “La mezcla de mercadotecnia indica la combinación,

integración y la armonía de las diversas variables que satisfacen las necesidades específicas del consumidor. La mezcla de marketing o Marketing Mix de la mercadotecnia de servicios se realiza mediante el análisis de las 7 P". Lovelock, (1997). De acuerdo a lo identificado por este autor, las 7 P del servicio son:

PRODUCTO/SERVICIO: incluye todos los elementos que se ofrecen tanto productos como servicios.

PRECIO/TARIFA: lo que el cliente va a pagar por recibir el producto

PLAZA/DISTRIBUCIÓN: canales de distribución o intermediarios que ayudan a que el cliente adquiera el servicio

PROMOCIÓN/COMUNICACIÓN: medio para que la información fluya del vendedor al consumidor

PERSONAS: todas los actores humanos que intervienen en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador

EVIDENCIA FÍSICA: ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o comunicación del servicio.

PROCESOS: los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación.

A través de la descomposición del servicio en los 7 elementos constitutivos del mix de marketing se pueden detectar fortalezas y debilidades como también fuentes de ventajas competitivas e innovaciones.

ANÁLISIS DE LAS CINCO BRECHAS DEL SERVICIO

Con la finalidad de analizar la calidad del servicio prestado se utiliza el modelo de las cinco brechas de servicio ideado por Zeitham, Berry y Parasuraman (1990) quienes

postulan que la calidad implica satisfacer en todo momento las expectativas de los clientes, por lo cual la tarea del gerente es equilibrar las expectativas y las percepciones y cerrar cualesquiera brechas entre los dos.

“El punto fuerte de la metodología de las brechas es que ofrece perspectivas y soluciones que se pueden aplicar en diferentes industrias.”(Lovelock, 1997, Pág. 468).

Las siguientes son las 5 brechas planteadas por Zeitham, Berry y Parasuraman:

- No saber que esperan los clientes
- Fijar estándares diferentes a las expectativas de los clientes
- Desempeño del servicio que no se equipara con las especificaciones
- Prestación de servicio acorde a lo comunicado
- Diferencia entre el servicio esperado y el percibido



MISIÓN VISIÓN VALORES

De las entrevistas mantenidas con los propietarios de Alquimia Teatro se ha podido determinar la misión, visión y valores de la empresa.

MISIÓN

Promover y difundir actividades artísticas de calidad e innovación, con el fin de capacitar y entretener a la comunidad, contribuyendo al desarrollo cultural de la ciudad de Córdoba, por medio de las artes escénicas y actividades artísticas en general.



VISIÓN

Ser el principal centro privado de divulgación y producción artística y cultural de la zona noroeste de la ciudad de Córdoba, con creatividad, cobertura en capacitación, entretenimiento y creación de calidad.

VALORES

Los valores que guían el accionar empresario son:

Creatividad

Innovación

Calidad

Desarrollo cultural

Compromiso con la comunidad

Desarrollo emprendedor



PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

PROBLEMA DE DECISIÓN

La investigación se realiza a fin de dar respuesta al problema de decisión:

¿Qué acciones debe implementar Alquimia Teatro para incrementar la cantidad de clientes y posicionarse en el mercado de industrias culturales de la ciudad de Córdoba?

Para responder a la pregunta formulada en el problema de decisión se plantean las siguientes líneas de investigación.

- 1.- Orientada a investigar gestión de servicios de las empresas competidoras.
- 2.- Orientada a conocer deseos de los clientes.
- 3.- Orientada a conocer la satisfacción de los clientes.
- 4.- Destinada a conocer características particulares del sector.
- 5.- Destinada a conocer tendencias del sector.
- 6.- Orientada a conocer la magnitud del sector.

MARCO METODOLÓGICO

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el correspondiente análisis se utilizó la siguiente metodología para la obtención de datos pertinentes.

ETAPA CUALITATIVA

1.- Orientada a investigar gestión de servicios y comunicación de empresas competidoras

Investigación exploratoria

Esta investigación tiene por finalidad conocer las características del servicio prestado en el sector, los diferentes actores que prestan servicios, el mix que ofrecen a sus clientes y los canales de comunicación elegidos.

Técnica de recolección de datos: observación (con registro)

Instrumento de recolección: guía de observaciones

Método de recolección de datos:

Mystery customer: se relevarán establecimientos y sus comunicaciones como potenciales clientes para recabar información sobre servicios prestados, características, precios, servicios diferentes o innovadores. (Anexo 1)

2.- Orientada a conocer la satisfacción y deseos de los clientes.

POBLACIÓN:

Personas de ambos sexos clientes de Alquimia teatro

Técnica: Entrevista en profundidad.

Entrevista en profundidad realizada a clientes de la empresa

Técnica de recolección de datos: guía de pautas

Método de selección: por conveniencia (anexo 2)

3.-Destinada a conocer características y tendencias del sector.

Entrevista con expertos

Realización de entrevistas con expertos destinadas a conocer características de las industrias culturales, características de la demanda, tipos de clientes y tendencias en hábitos de consumo cultural. (anexo 3)

Nomina de expertos entrevistados

Fuenzalida, Ana Elvira (Córdoba), Lic. en Comunicación Social P.G. en Gestión Cultural U.N.C.

Buquet, Gustavo (Montevideo), Dr. En ciencias de la información, Coordinador Departamento de Industrias creativas. Dirección Nacional de cultura. Uruguay

Sanmartino Jimena (Córdoba), Lic. en Comunicación Social.

Blázquez, Gustavo (Córdoba), Dr. En Antropología Social. UNC. Docente de la Escuela de Artes de la Facultad de FF y HH UNC. Investigador adjunto CONICET.

ETAPA CUANTITATIVA

4.- Orientada a conocer la magnitud del sector

Análisis de datos secundarios

El análisis de datos secundarios se realiza para obtener una mejor comprensión de la magnitud y característica del sector.

Tamaño del sector

Cantidad de oferentes

Cantidad de clientes

Estacionalidad de la demanda

Se analizarán informes de datos proporcionados por:

Secretarías de Cultura y Educación de la Municipalidad de Córdoba, Ministerio de Cultura de la Provincia. Páginas Web de industrias culturales. (anexo 4)

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Del relevamiento y análisis de la información brindada por la investigación realizada se desprenden las siguientes conclusiones:

Entrevista en profundidad con clientes:

Existe un fuerte sentido de pertenencia por parte de los alumnos hacia la empresa.
El plantel docente y el servicio en general es calificado como muy satisfactorio.
Se detecta insuficiente disponibilidad de horarios ya que los cursos se dictan solo en horario vespertino avanzado y nocturno.
El grado mas bajo de satisfacción está dado por la infraestructura edilicia.
Los clientes de Alquimia realizan más de una actividad en la empresa.
Los asistentes a la sala de teatro son principalmente clientes relacionados a Alquimia.
Los clientes de Alquimia se muestran interesados en realizar nuevas actividades que les proponga la empresa, siempre relacionadas al ámbito teatral.
Los clientes recomendarían Alquimia a sus amigos y conocidos.

Entrevista con expertos:

Tendencia en convertir escuelas de teatro en centros culturales.
Necesidad de obtener rentabilidad a través de múltiples actividades.
Necesidad de profesionalizar las comunicaciones y el marketing.
Ofrecer mayor cantidad de alternativas.
Al igual que lo hacen los demás sectores industriales innovar en servicios, horarios, canales de distribución.
Potenciar la orientación al mercado.
Plantear la actividad cultural teniendo en cuenta el aspecto comercial para ser sustentable.
Necesidad de planificación estratégica.
Desterrar prejuicios sobre que la actividad cultural puede estar enfrentada a la actividad comercial.



ANÁLISIS DE SITUACIÓN



ANÁLISIS EXTERNO

ENTORNO ECONÓMICO

Las perspectivas para la economía argentina en 2011 son moderadamente auspiciosas. La crisis internacional parece haber finalizado y la economía global ha comenzado a

rebotar.

Para el año 2011 se espera que la producción argentina de bienes y servicios crezca del 3 al 5 por ciento, y que el desempleo caiga un par de puntos, mientras que la inflación podría acelerarse. Es difícil arriesgar números, ya que las cifras discrepan desde un 8,8% oficial para los precios implícitos (los de toda la economía), hasta un 25% que auguran las consultoras privadas, según los distintos modelos.

El panorama es de crecimiento moderado, una demanda algo conservadora, ventas expansivas pero no tanto, y ganancias moderadas, caracterizarían el panorama económico argentino en 2011. Este es el escenario que las industrias culturales deben utilizar para planificar sus decisiones en el próximo año.

El sector externo, conservaría su superávit, por lo que tampoco se esperarían grandes fluctuaciones cambiarias, salvo las que acompañen la inflación. En la medida en que la demanda de exportaciones se recupere –y haya producción para exportar-, el gobierno podría aflojar gradualmente el torniquete de las licencias no automáticas de exportación. Éstas tuvieron el mérito de evitar un saldo externo negativo del balance de pagos durante la gran crisis internacional, pero dificulta la operatoria de los sectores importadores netos y las relaciones con países vecinos principalmente Brasil.

La renegociación con el Club de París podrá abrir el frente para los negocios con el exterior. Pero es difícil esperar inversiones muy significativas desde el hemisferio norte, cuando tanto las empresas de los Estados Unidos como las de la Unión Europea están muy complicadas en sus casas matrices, repatriando capitales que necesitan para enjugar las pérdidas.

Las cuentas públicas nacionales tampoco representan mayores riesgos de turbulencias en 2011, la recaudación tributaria se elevaría levemente, conservando un resultado fiscal primario tomado antes del pago de intereses y total positivos.

Por el lado monetario y del crédito, a pesar de la crisis, el sector financiero mantuvo su robustez; hoy se encuentra fuertemente excedentario, y lo que necesita es colocar como préstamos los depósitos que recibe de sus clientes. Por eso, es de esperar que las tasas de interés no sufran cambios de magnitud.

Los principales factores domésticos que alimentarían la inflación son la puja por la distribución del ingreso si los aumentos salariales se trasladan a precios, que las empresas aprovechen la mayor demanda para recomponer márgenes de ganancia, sobre todo en los segmentos productivos con menos competencia y la renegociación de tarifas atrasadas de servicios públicos, hoy subsidiados.

Los conflictos podrían presentarse en determinados segmentos productivos que tienen cuentas pendientes con el gobierno, en cuestiones distributivas, sobre todo a partir de las negociaciones salariales y de la cuestión sindical y también hay que estar atentos al modo en que se procese la nueva relación de fuerzas dentro del congreso nacional entre la oposición y el oficialismo. Es de esperar que en el corto y mediano plazo esta relación cambiara se mantenga por lo cual la característica del flujo turístico de recepción y migración interna se mantendrá en los próximos años.

Por lo tanto a menos que algo inesperado aparezca sin aviso, el contexto económico argentino no debería deparar grandes sorpresas en 2011 y en el mediano plazo.

Otro indicador de expectativas económicas positivas es el número de patentamientos de autos cero kilómetro que presenta una suba constante del 19 % tomando cada mes del año 2011 respecto al mismo mes del año anterior.

El sector de industrias culturales en la República Argentina presenta un interesante incremento año tras año, crecimiento que en el último año trepó a un 7,9%.

En la actualidad el PBI cultural representa un 3.2% del PBI nacional, aproximadamente 3.000 millones de dólares con un crecimiento anual del 7.5 % promedio.

De esta manera el crecimiento económico de la Argentina se traducirá en mayores ingresos para la población con el correspondiente efecto positivo en la actividad cultural.

Fuentes:

Fundación Mediterránea, Estudio Economía Argentina Actual Marzo 2010.

http://www.ieral.org/novedades_ver.asp?id_noticia

Fuentes: INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. Informe Trabajos e Ingresos

<http://www.indec.gov.ar>

Ministerio de economía Junio de la Nación 2010.

<http://www.mecon.gov.ar/peconomica/basehome/infoeco.html>

Diario Ámbito Financiero 25 de Julio de 2010. Horizonte Económico, Pág. 25. Edición Impresa.

ENTORNO POLÍTICO LEGAL

El entorno político legal es muy importante en lo que se refiere al sector cultural, ya que este es un sector altamente dependiente a las políticas culturales estatales expresadas a través de la presencia o cantidad de subsidios otorgados al sector.

En el próximo año se espera un escenario favorable para las industrias culturales

En primer lugar la sanción y promulgación de la Ley de radiodifusión significa la apertura de nuevos canales de espacios de comunicación, la ley de radiodifusión también plantea un nivel determinado de producción de contenidos de ficción por lo cual el incremento de canales de comunicación mas la obligatoriedad de producir ficción generaran un incremento en la demanda de actores y profesionales afines a la producción artística.

Subsidios Nacionales Ley 24.800 Ley nacional del teatro: Los subsidios estatales se continuaran entregando a empresas culturales, siendo estos de gran importancia para su rentabilidad, Así todos los centros culturales de más de 2 años de antigüedad son acreedores de subsidios de acuerdo a su capacidad e infraestructura

En cuanto a los subsidios provinciales de la Agencia Córdoba Cultura estos son entregados en forma discrecional y sin reglas claras que permitan una planeación comercial o estratégica a mediano plazo.

Existe una creciente interacción entre organismos de cultura de diferentes provincias y diferentes países con intercambio de producciones o fomento de actividades que favorecen la producción e intercambio de bienes culturales.

Las industrias culturales incrementan su importancia económica y política y son objeto de medidas tendientes a potenciar su desarrollo por parte de los estados provinciales y nacional. De acuerdo a las condiciones en que se encuentra Alquimia Teatro, en el término de 3 meses y al cumplir dos años de funcionamiento, puede acceder a subsidios estatales.

Fuente:

Ministerio de cultura y educación República Argentina: Ley nacional del teatro ley 24.800 y sus reglamentaciones.

Secretaría de cultura de la nación.

http://lic.cultura.gov.ar/pic/guiaderecursos/guiaderecursos_01_2009_ok.pdf

Posgrado gestión cultural Facultad de Ciencias Económicas, UNC Autor: Onandía, José (2009) Abogado. Profesor de Derecho Constitucional y Legislación Cultural – Director del posgrado de Derecho y Cultura – Facultad de Derecho – UBA

ENTORNO SOCIOCULTURAL

En cuanto al entorno sociocultural entre las principales variables que afectan al sector se observa un sostenido incremento de actividades extraescolares en niños y adolescentes, la actividad laboral de padres y madres, la cultura del consumo, llevan a los padres a contratar servicios y actividades fuera de horario escolar para sus hijos lo que provoca un incremento en la demanda de servicios, como: academias de idiomas, actividades deportivas, actividades artísticas.

Otro elemento que favorece el consumo de actividades extraescolares pagas es la creciente percepción de inseguridad en vía pública, mas allá si esta es una percepción real o amplificadas, el efecto sobre los consumos es el mismo ya que retira a niños y adolescentes de las calles y los lleva a lugares cerrados privados.

Existe también una creciente tendencia a la estimulación temprana en niños lo que lleva a un adelanto etéreo al momento de consumir formación para estos así se observan niños que a edad preescolar ya realizan variadas actividades destinadas a su desarrollo físico e intelectual

Otra tendencia que se observa es el incremento en consumo de productos de entretenimiento en sentido amplio del término, actividad cada vez más ligada a la idea de consumo.

Juntamente con el aumento en la demanda de productos de entretenimiento se da un incremento en nuevos medios de recreación así la población no solo tiene mayor predisposición a consumir estos bienes y servicios sino que cuenta con una oferta cada vez más amplia dispuesta a satisfacer sus deseos.

Mayor demanda en adultos mayores y la creciente incorporación de estos al mercado de la cultura y el entretenimiento son otras variables que tienden a incrementarse en el futuro, lo cual generara una demanda creciente y a largo plazo.

Fuentes:

The Communication Initiative Network. <http://www.comminit.com/en/node/150414>

Featherstone, Mike (2000) Cultura de consumo y posmodernismo.

Wortman, A. (2010) Socióloga UBA, Investigadora área de Estudios Culturales.

Material de estudio Posgrado gestión cultural Facultad de ciencias económicas Universidad Nacional de Córdoba.

Sinay, S. (2007) La Sociedad de los hijos huérfanos. Editorial B. Buenos Aires.

ENTORNO DEMOGRÁFICO

Alquimia se encuentra situada al noroeste de la ciudad de Córdoba Capital, la zona de mayor crecimiento demográfico de la ciudad, Es un área con disponibilidad de tierras destinadas a viviendas familiares en el entorno cercano y una decena de emprendimientos inmobiliarios de gran envergadura.

Alquimia está situada en una zona residencial de medio y alto poder adquisitivo y como dijimos en crecimiento demográfico.

Existen en la actualidad 3 importantes desarrollos urbanísticos en el sector de influencia directa de Alquimia Teatro, La realización del complejo habitacional Jardín Claret permitirá la radicación con fines residenciales de 300 familias y el loteo de 60 nuevos terrenos a 200 metros del local proporcionará nuevos clientes potenciales en el mediano y largo plazo.

Otra variable a observar es el Incremento de población económicamente pasiva, o sea incremento en la cantidad de personas jubiladas con alto nivel de ingresos.

Fuentes:

Gobierno de la Provincia de Córdoba Dirección de catastro. Relevamiento Prov. 2009.

Municipalidad de Córdoba, Catastro municipal

<http://www.cordoba.gov.ar/cordobaciudad/principal2/default.asp?ir=48>

Municipalidad de Córdoba, Obras privadas y uso del suelo.

ENTORNO AMBIENTAL

El calentamiento global asociado a temperaturas estivales más prolongadas durante el año y la disminución de los períodos fríos es una tendencia que continuará acentuándose en el futuro.

La escasez de recursos energéticos y el incremento en sus costos ocasiona un aumento en el precio de la energía eléctrica, imprescindible para la prestación del servicio y además se brinda un suministro variable en cuanto a calidad y regularidad en la provisión de energía eléctrica.

La actividad sala de teatro demanda un gran consumo de electricidad durante el verano y es en esta estación cuando mayores fluctuaciones se producen en el suministro.

Dentro del entorno ambiental se incluye el impacto positivo que tendrá en la zona la finalización de la Avenida Circunvalación a la altura de Calle Claret, lo que posibilitará mayor accesibilidad y fluidez al sector. Esta obra, debido a su gran envergadura y a las múltiples implicancias que produce en la zona de influencia directa afecta positivamente y de manera global el desarrollo de la zona en general y la empresa en particular.

Fuentes:

Informe Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático IPCC, 2010.

Geoacta versión On-line ISSN 1852-7744, Eduardo, Andrés y Paula Beatriz Martin

Programa de Estudios de Procesos Atmosféricos para el Cambio Global, UCA-CONICET.

<http://www.uca.edu.ar/index.php/site/index/es/universidad/investigacion/ucacyt/pep/acg/publicaciones/publicaciones-por-fecha>

Centro de Investigación del Mar y la Atmósfera, UBA-CONICET

<http://www.cima.fcen.uba.ar/espanol/index.htm>



ANÁLISIS INTERNO

PRODUCTO / SERVICIO

Alquimia ofrece dos tipos de servicios, cursos de teatro y canto y sala de espectáculos

Cursos de teatro: cursos de dictado anual, los mismos consisten en la enseñanza de técnicas de actuación. La escuela de actuación que se imparte es la denominada Natural, que es un tipo de escuela que permite la interpretación tanto para actuaciones teatrales como televisivas.

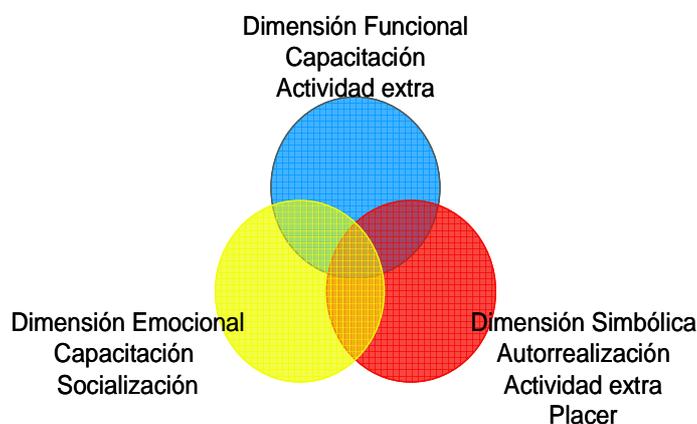
Cursos de canto: dictado de 4 talleres de vocalización y canto

Sala de espectáculos: cuenta con una sala de espectáculos con la habilitación municipal correspondiente para esta actividad, la misma cuenta con una capacidad total para 140 espectadores sentados. En esta sala se realizan la puesta en escena de entre 8 y 10 obras anuales las cuales permanecen en cartel un promedio de 2 meses cada una.

DIMENSIONES DEL PRODUCTO CULTURAL

De las entrevistas con expertos se establecen las dimensiones que comprenden el producto cultural, respecto a estas, se observa que Alquimia cumple de manera irregular con la satisfacción a cada dimensión.

Gráfico 2 Dimensiones del producto cultural



Fuente: entrevista con expertos. Blázquez, Gustavo (Córdoba)

En relación a la dimensión funcional el cumplimiento es alto ya que satisface las necesidades de formación y capacitación y es un eficaz satisfactor a personas que desean realizar una actividad extra y eligen el teatro.

En cuanto a la dimensión emocional Alquimia la cumple en un nivel medio ya que aspectos como la socialización pueden ser satisfechos igualmente por competencia directa o sustitutos de manera más eficiente.

Respecto a la dimensión simbólica, Alquimia, al tener una orientación fuertemente funcional, deja de lado la dimensión simbólica del servicio y no ofrece satisfactores a la misma. La escasa imagen de marca y valores asociados a la evidencia física hacen que el componente simbólico este insuficientemente atendido.

SERVICIO FUNDAMENTAL Y SERVICIOS SUPLEMENTARIOS

Una vez realizado el relevamiento del servicio brindado por la empresa, se observa que esta cumple satisfactoriamente con la prestación fundamental o principal, es decir el dictado de clases de teatro y la realización de obras teatrales en la sala, pero presenta deficiencias en la prestación de servicios suplementarios destinados a satisfacer y sorprender a sus clientes.

PRECIOS

El método de fijación de precios es en base a costos más rentabilidad y no existe discriminación de precios bajo variables como horarios, edad o períodos. También se observa que no se utiliza la variable precio como herramienta estratégica.

Precios únicos por servicios a Diciembre de 2010.

Talleres de teatro: \$ 170.- mensual

Talleres de canto: \$ 170.- mensual

Espectáculos: de \$25.- a \$55.- de acuerdo a los costos de la obra.

PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

Del relevamiento de las acciones publicitarias realizadas por Alquimia se determina que las mismas son insuficientes y carecen de planificación y desarrollo de estratégico concernientes a la consecución de objetivos de promoción y posicionamiento de marca. No existe segmentación de clientes y es una publicación básicamente informativa que deja de lado la comunicación de beneficios, soluciones y emociones realizada de manera amateur por sus propietarios.

Características

La comunicación de Alquimia no está realizada en base a un plan comunicacional o de posicionamiento la misma se realiza de acuerdo a una necesidad que se presenta en un momento dado y para un objetivo de corto plazo como ser el comienzo de un nuevo curso. Frente a una necesidad se reacciona realizando una acción comunicacional.

La finalidad de las comunicaciones publicitarias de Alquimia es lograr una transacción concreta y de corto plazo, se realizan comunicaciones exclusivamente dirigidas a este fin, no tienen por objeto crear capital marcario y están principalmente centradas en brindar información dura a los consumidores, transmiten datos, fechas, horarios, tarifas y dejan de lado el contenido emocional o persuasivo, por último la comunicación de Alquimia es escasa ya que la cantidad de contactos efectivos de la misma no llega a formar masa crítica para lograr los objetivos empresariales.

Acciones comunicacionales relevadas:

- Cartelera en el Local
- Boca en boca
- Mailing a base de datos de clientes

PLAZA

La actividad de Alquimia se encuentra fuertemente localizada en la región noroeste de la ciudad de Córdoba, al ser servicios prestados sobre el cuerpo y la mente de las personas y no contar con canales de distribución, los clientes deben trasladarse físicamente al local para recibir el servicio.

No presenta estrategia de distribución.

Alquimia presta servicios solo en su local, debiendo los clientes dirigirse al mismo para acceder a ellos, no cuenta con dictado de clases a domicilio, no cuenta videos en Internet, no tiene sucursales ni franquicias. El pago de la totalidad de servicios se realiza solo en el local en efectivo.

RRHH

Alquimia cuenta con dos directores; un director comercial y un director artístico, este último realiza también el dictado de talleres de teatro.

Cuenta además con 2 profesores uno de canto y otro de teatro, una empleada administrativa y un empleado de maestranza.

Ante la presentación de obras los fines de semana, los recursos humanos se incrementan de acuerdo a la envergadura de la obra a presentar y con carácter de contratación eventual.

La distribución de roles es implícita, pero cada uno tiene capacidades para desarrollar su tarea y existe un fuerte sentido de pertenencia y trabajo en equipo.

PROCESOS

Alquimia no posee estandarización de procesos ni manual formal de procedimientos, como tampoco distribución de roles explícitos. Los límites entre funciones, si bien son difusos, no son fuentes de conflicto interno pero dificultan la eficiencia de los procesos.

EVIDENCIA FÍSICA

Alquimia presenta infraestructura adecuada para el dictado de cursos y sala teatral ya que cumple con los requerimientos técnicos y edilicios exigidos por la normativa legal vigente y posee las habilitaciones pertinentes.

Si bien estas instalaciones son eficientes para la entrega del atributo funcional del servicio son insuficientes para satisfacer las necesidades simbólicas y emocionales del público objetivo y tampoco resultan útiles como mecanismo de disminución de riesgo percibido a la hora de contratar un servicio.

CLIENTES

Cuenta con 140 alumnos que asisten regularmente a la sala de teatro los cuales están segmentados etéreamente de la manera que se detalla en el cuadro siguiente:

Tabla 1 Segmentación etárea.

Niños	20%
Jóvenes	45%
Adultos	35%

Fuente: Alquimia teatro

En cuanto a las necesidades y motivaciones de los clientes se detectan:

Tabla 2 Segmentación motivacional.

Necesidad	Segmento	Zona de influencia Directa	Zona de influencia Indirecta	Disponibilidad Horaria
Formación Laboral	90% Jóvenes	X	X	Limitada Ilimitada
Lúdico	80% Niños	X		Limitada
Autorrealización	80% Adultos A. Mayores	X		Ilimitada

Fuente: entrevista con experto: Sanmartino Jimena (Córdoba).

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

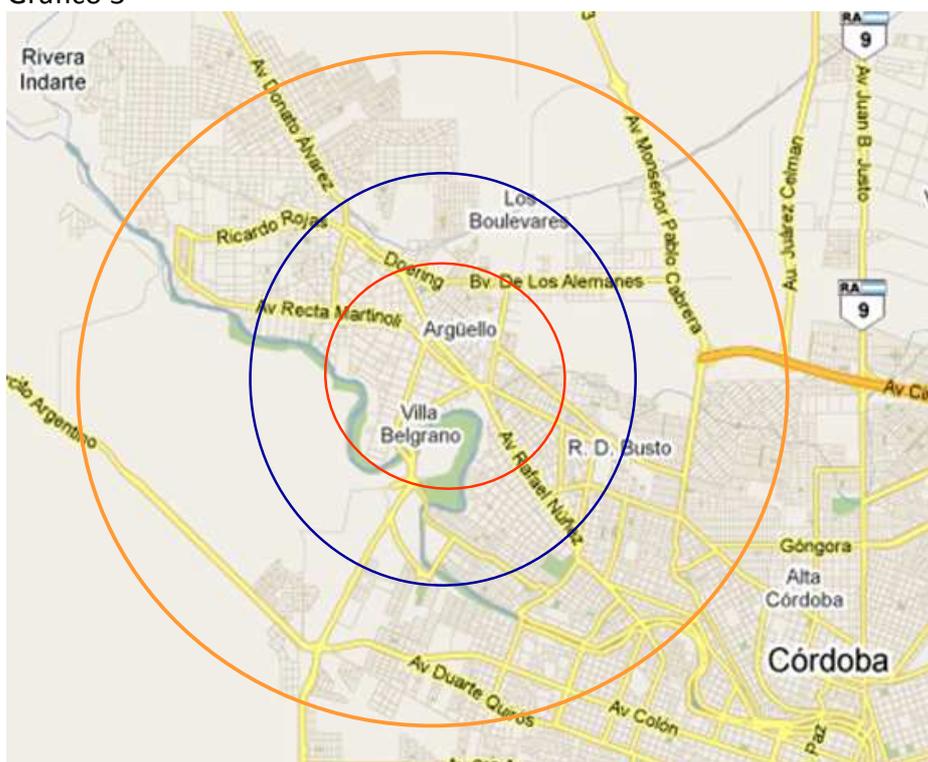
GRÁFICO DE LINEAS ISOCRONAS

Mediante el gráfico de líneas isocronas se puede desagregar la pertenencia de los clientes de acuerdo al área de influencia del local.

De acuerdo a la densidad demográfica se establece un área de influencia directa o primaria determinado por un perímetro de 12 a 15 cuadras a la redonda.

Un área de influencia secundaria de 16 a 25 cuadras y un área de influencia o procedencia terciaria de 50 cuadras. Este estudio se realiza para determinar la procedencia de los clientes actuales de Alquimia.

Gráfico 3



Fuente: Alquimia Teatro

Clientes

- Segmento Primario **Rojo** 40 %
- Segmento Secundario **Azul** 30 %
- Segmento Terciario **Naranja** 15%
- Otros 15%

PROCESO DE COMPRA

Las compras se realizan exclusivamente en el local comercial y al contado. No cuenta con sistema de financiación ni compra con tarjeta de crédito.

Cursos: se paga la matrícula al comienzo del año y 10 cuotas mensuales adelantadas, las cuotas no responden a un servicio de financiación, son pagos mensuales por el servicio recibido mensualmente.

Compras en sala de teatro:

El 25% de las localidades para las funciones teatrales son vendidas en forma anticipada en la boletería de Alquimia teatro, mientras que el 75% restante son compradas en el local al inicio de la obra. Alquimia no recibe pago con tarjetas de crédito ni debito y no posee sistema de compra vía web.

Gráfico 4

Compras sala de teatro



Fuente: Alquimia Teatro

ANÁLISIS DE DEMANDA

Dentro de la demanda de la empresa se deben diferenciar los servicios que presta ya que presentan momentos de demanda diferentes.

Cursos: los cursos al ser de dictado anual y con matricula presentan un pico de demanda en los meses de Enero y Febrero al comienzo de clases y luego se da un amesetamiento durante el resto del año durante el cual, si bien se permiten inscripciones durante el transcurso del año lectivo, no se registra un numero de inscripciones significativa.

Sala: respecto a la sala de teatro la demanda presenta fuertes fluctuaciones. Estas fluctuaciones están marcadas por la estacionalidad y por ser cíclicas.

La demanda de la sala de teatro presenta períodos de pico y de valle.

Los períodos de pico no llegan a perjudicar la prestación de servicio ya que los picos de demanda no sobrepasan la capacidad instalada para la prestación satisfactoria del servicio.

Picos de demanda de Mayo a Octubre – Cíclica

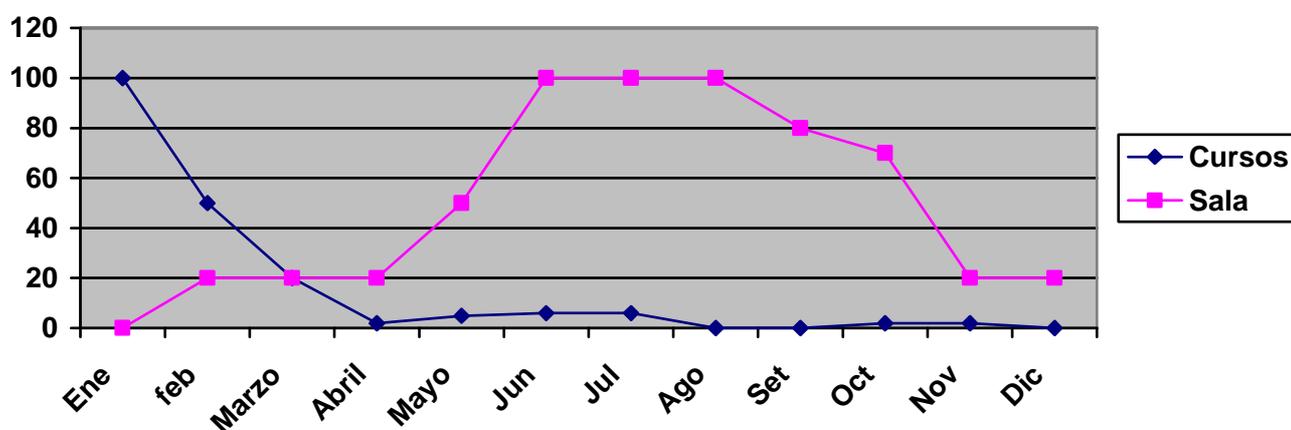
Período de Valles: de Noviembre a Abril – Cíclica

COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA EN EL AÑO CALENDARIO

Correspondiente al período Enero- Diciembre de 2010.

Gráfico 5

Curvas de demanda



Fuente: Alquimia Teatro

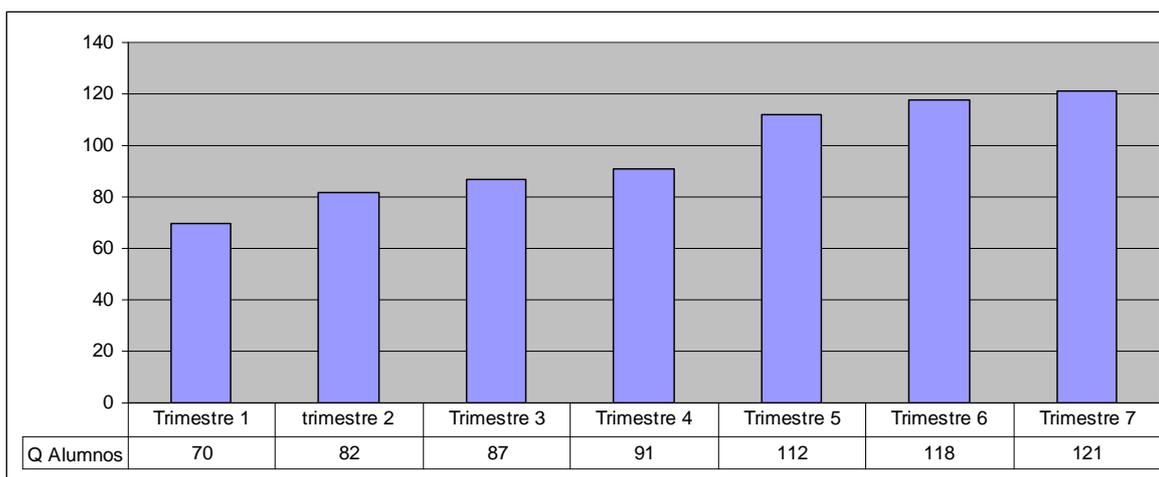
Referencia: Azul, Cursos. Cantidad de inscripciones correspondientes a cada mes (expresada en unidades) Fucsia, Sala. Cantidad de asistentes a la sala de teatro (expresada en decenas)

EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA

Se realiza un relevamiento de la evolución de la demanda en períodos trimestrales desde el comienzo de las actividades de Alquimia en el nuevo local el primer trimestre del año 2009 hasta el tercer trimestre del año 2010.

Gráfico 6

Evolución de la demanda. 1er. Trimestre 2009 al 3er. Trimestre 2010.



Fuente: Alquimia Teatro

Los incrementos más significativos en la demanda se observan al comienzo del año, correspondiente con el comienzo de los cursos, durante el año se incorporan clientes pero en menor medida que al empezar las actividades anuales.

VENTAS

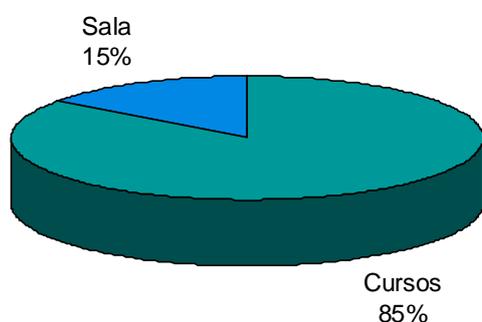
Ingresos Por ventas

En cuanto a los ingresos de Alquimia el 85% provienen de los cursos y el 15% de la sala.

Clientes de mayor utilidad promedio:

Jóvenes de consumo cruzado: alumnos de cursos de actuación y asisten a las Obras

Gráfico 7 Ingresos por ventas.



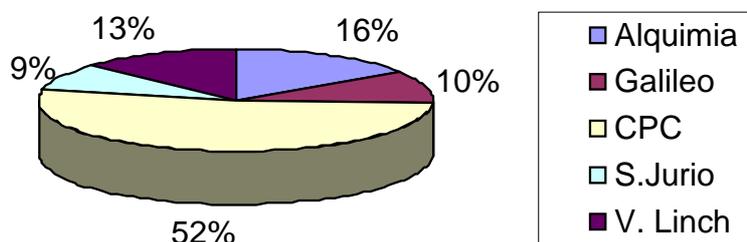
Fuente: Alquimia Teatro

En cuanto a la actividad de la sala de teatro debe señalarse la baja rentabilidad de la misma ya que al ser Alquimia coproductora de obras con grupos de teatro a estos últimos les corresponde el 70% de la recaudación de boletería, porcentaje establecido por ley, mientras que Alquimia cobra el 30% restante de los cuales debe deducir el costo operativo total de la sala.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Alquimia presenta una participación de mercado del 16 % expresado en cantidad de clientes. El liderazgo en participación de mercado lo tiene el CPC de Arguello mediante sus numerosos cursos y talleres, el mismo, por ser una institución pública y sin fines de lucro sino con fines de fomento y difusión cultural presenta una estrategia de precios bajos subsidiados.

Gráfico 8 Participación de mercado.



Fuente: relevamiento propio

ANÁLISIS DE LAS CINCO BRECHAS DE SERVICIO

IDENTIFICACIÓN Y CORRECCIÓN DE BRECHAS EN EL SERVICIO.

Teniendo en cuenta lo visto en el marco teórico, calidad implica satisfacer las expectativas de los clientes vamos a analizar las posibles brechas entre lo que esperan los clientes y lo que reciben.

BRECHA 1: ASEGURARSE SABER LO QUE LOS CLIENTES ESPERAN.

Para conocer lo que los clientes esperan es necesario contar con información real y no supuesta sobre los mismos, deseos y motivaciones es por ello que mediante un estudio de mercado, entrevistas personales y monitoreo de mercado (en cuanto a servicios ofrecidos y demandados) se puede obtener un mayor conocimiento de lo que los clientes esperan.

En Alquimia Teatro se pueden potenciar las entrevistas de los directores y profesores con los clientes a fin de conocer más acerca de las necesidades de estos y de los que esperan del servicio.

Mediante la mejora de la comunicación horizontal y ascendente se puede hacer que las observaciones o inquietudes de alumnos puedan ser capitalizadas como fuentes de información para modificaciones del servicio.

BRECHA 2: CORRECTA ESPECIFICACIÓN DE ESTÁNDARES.

La empresa no cuenta con una correcta especificación de estándares, los mismos se dan por supuestos y de manera implícita. La no especificación de estándares pone a Alquimia en una zona de vulnerabilidad ya que no se asegura una homogénea prestación del servicio. No existen descripción de puestos, ni flujos de clientes, no se controlan tiempos de espera ni procesos de manera sistemática y respecto a parámetros establecidos.

BRECHA 3: ASEGURAR QUE EL DESEMPEÑO DEL SERVICIO CUMPLA LOS ESTÁNDARES

Al no existir estándares establecidos no se cuenta con parámetros frente a los cuales contrastar el desempeño.

BRECHA 4: ASEGURARSE QUE LA PRESTACIÓN SE AJUSTE A LAS PROMESAS

Como señalamos anteriormente la comunicación de Alquimia es principalmente informativa y no despierta grandes expectativas en los clientes razón por lo cual las promesas son cumplidas co creces por la prestación del servicio. Este cumplimiento está dado mas que por la buena calidad del servicio, por las bajas expectativas que generan las promesas realizadas.

BRECHA 5: DIFERENCIA ENTRE SERVICIO ESPERADO Y PERCIBIDO

El cliente percibe el servicio como un todo, por lo cual cualquier deficiencia en los diferentes momentos de verdad con la prestación de servicios va en desmedro de la percepción del servicio recibido, es por ello que deben corregirse y minimizarse la totalidad de las brechas en el servicio, Asegurarse saber lo que los clientes esperan, Correcta especificación de estándares, Asegurar que el desempeño del servicio cumpla los estándares, Asegurarse que la prestación se ajuste a las promesas, ya que cualquiera de ellas impacta negativamente en la calidad percibida del servicio.



ANÁLISIS DEL SECTOR

SECTOR

Alquimia pertenece al sector de empresas de producción y promoción cultural – centros culturales.

Respecto a este sector se debe decir que Industrias culturales son aquellas que combinan la creación, producción y comercialización de contenidos que son culturales en su naturaleza y toman la forma de bienes o servicios.

Existe Industria cultural cuando los bienes y servicios culturales se producen, reproducen, conservan y difunden según criterios industriales o comerciales aplicando una estrategia de tipo económico.

CICLO DE VIDA

El sector de industrias culturales se encuentra en estado de Madurez pero atraviesa un momento de crecimiento interesante debido a las variables estudiadas en el contexto externo, esto proporciona un marco propicio para la implementación de estrategias y tácticas orientadas a incrementar la cantidad de clientes.

SEGMENTACIÓN

La segmentación observada en el sector está basada en tres variables: edad, geográfica y motivación

SEGMENTACIÓN ETÁREA

Niños

Jóvenes

Adultos

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

Zona de influencia directa - Indirecta

NECESIDADES

Capacitación laboral

Lúdico

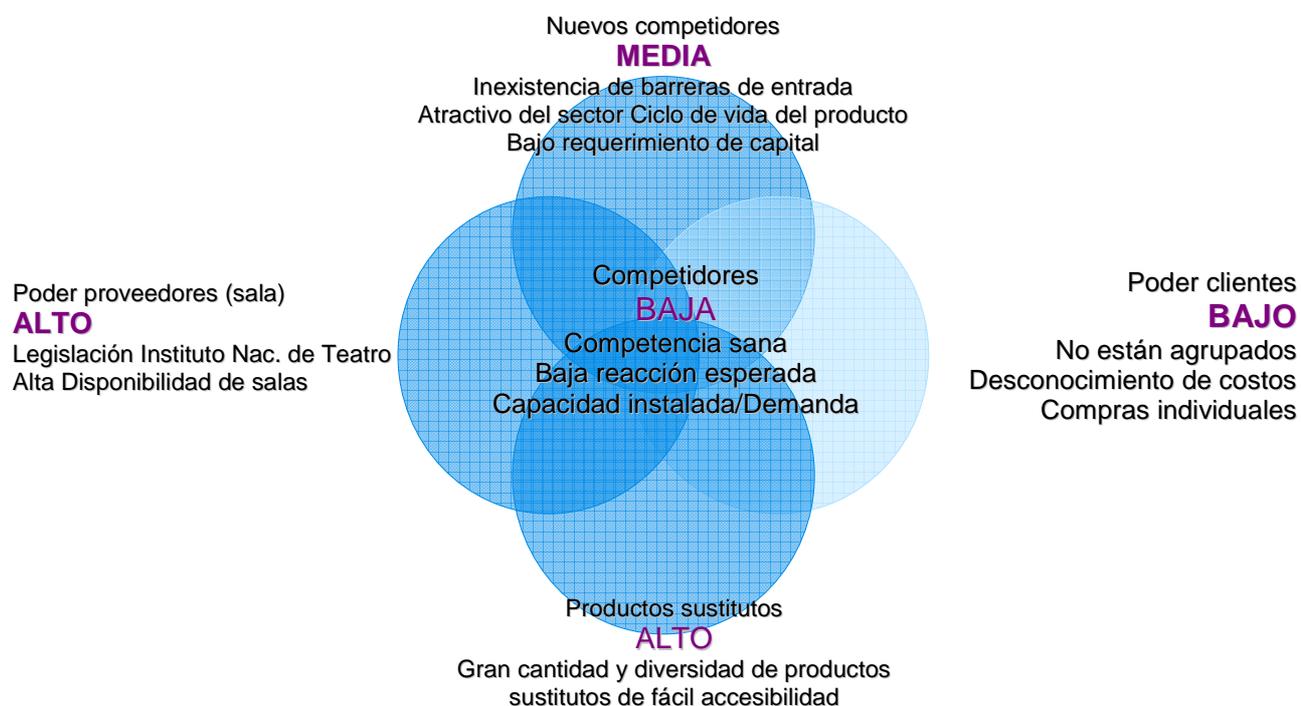
Autorrealización

Placer

ANALISIS PORTER

Con la finalidad de analizar el grado de intensidad de la competencia se recurre a la matriz de Porter.

Gráfico 9 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

MEDIA

Inexistencia de barreras de entrada: en este sector no existen barreras legales de ingreso ni tampoco barreras como economías de escala.

Atractivo del sector: en cuanto al atractivo del sector este presenta un atractivo medio ya que es un producto que se encuentra en etapa de ciclo de vida de madurez por lo cual el incremento en la demanda no es alto y los márgenes de rentabilidad tienden a achicarse

Otro punto que permite el ingreso a nuevos competidores es el bajo requerimiento de capital para establecer una escuela o academia de teatro.

PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES

ALTO

En cuanto al poder de negociación de los proveedores nos vamos a centrar en la actividad sala de teatro, en este sentido los proveedores son los grupos de teatro que proveen la obra y la representación de la misma al respecto la Legislación Instituto Nacional de Teatro dispone que el 70% de lo producido en boletería corresponde para el grupo artístico quedando el 30% restante para la sala. Estos porcentajes son de Ley por lo que los titulares de la sala se encuentran en una posición muy desfavorable a la hora de negociar, quedando como ítems a negociar gastos en publicidad y viáticos. Esto sumado a una Alta Disponibilidad de salas por parte de los grupos productores de obras hace que los mismos tengan fuerte poder de negociación.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

BAJO

El poder negociador de los clientes es bajo debido principalmente a que estos no están agrupados, las compras se realizan de manera individual y existe total desconocimiento sobre los costos que tienen estas empresas.

PRODUCTOS SUSTITUTOS

En cuanto al poder de productos sustitutos debemos diferenciar entre 2 segmentos: clientes que buscan formación profesional y los clientes que realizan actividad por otras motivaciones como ser autorrealización o esparcimiento.

BAJO

Respecto al 1er. Segmento de quienes buscan formación actoral la presión es baja ya que no existen sustitutos cercanos eficientes para esa necesidad.

ALTO

Dentro del segundo segmento la presión de los productos sustitutos es alta ya que existen gran cantidad y diversidad de productos sustitutos de fácil accesibilidad como ser práctica de deportes, estudio de idiomas, estudio de música, clubes sociales.

GRADO DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

BAJA

El grado de rivalidad entre los competidores es bajo debido a los siguientes factores: es un sector de competencia sana, existe una baja reacción esperada de los competidores, la relación capacidad instalada/demanda ya que las instalaciones tienen una capacidad acotada y la idiosincrasia de los directores de estos centros hace también al bajo nivel de rivalidad.



ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

COMPETENCIA

La competencia está conformada por los siguientes players:



RELEVAMIENTO DE LOS COMPETIDORES



Tabla 3

Cursos	Teatro Oratoria, Dibujo Pintura, Tai Chi Chuan Conferencias
Capacidad de Sala	150 (Butacas)
Segmentos Etéreos	Adultos
Precio Cursos	\$ 110
Precio Sala	\$ 15 a 35
Puntos Fuertes	Bar, Horarios, Librería, Conocimiento de Marca, Comunicación Posicionamiento



ACADEMIA VALERIA LYNCH

Tabla 4

Cursos	Escuela de Comedia musical
Capacidad de Sala	NO
Segmentos Etéreos	Todos
Precio Cursos	\$ 425
Precio Sala	-----
Puntos Fuertes	Marca, Titular, Formación, Título Oficial, Salida laboral. Conocimiento de marca.



Tabla 5

Cursos	100 Talleres diferentes temáticas
Capacidad de Sala	200
Segmentos Etéreos	Todos
Precio Cursos	\$ 40 a 60
Precio Sala	\$ 15a 50
Puntos Fuertes	Precio Talleres, Variedad de cursos, Accesibilidad Cantidad de Asistentes, Cobertura de mercado



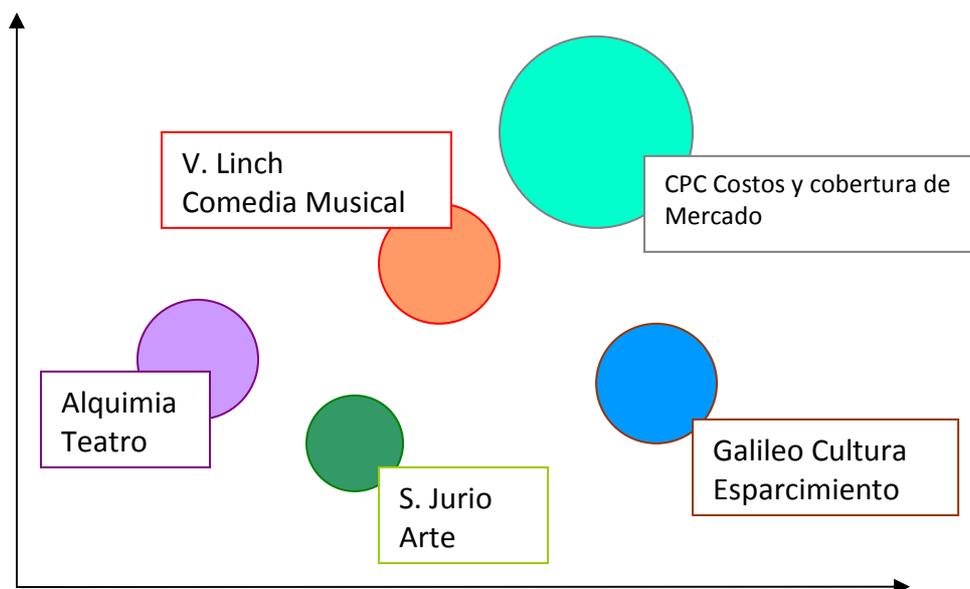
SILVIA JURIO

Tabla 6

Cursos	Danza Música Teatro, Dibujo Pintura Historia del arte
Capacidad de Sala	80
Segmentos Etéreos	Todos
Precio Cursos	\$100 a 200
Precio Sala	\$20 a 35
Puntos Fuertes	Comunicación, Trayectoria, Actividades para adultos Alquiler sala Orientación al Cliente

MAPA DE POSICIONAMIENTO

Grafico 10 Mapa de posicionamiento.



Fuente: relevamiento propio

En el anterior mapa de posicionamiento vemos a los diferentes competidores asociados con el principal atributo diferenciador.

VALERIA LYNCH: fuertemente ligado a la formación de profesionales para la comedia musical

CPC ARGUELLO: posicionado como líder en costos y en cobertura de mercado

S. JURIO: centro de actividades y formación artística

GALILEO: tiene una fuerte imagen de marca y posicionado como centro cultural y de esparcimiento y gastronomía

ALQUIMIA: escuela de teatro

CUADRO DE COMPETIDORES

A continuación se presenta en forma de tabla la información relevada de la competencia.

Tabla 7

Competencia	Alquimia	Galileo	CPC Arguello	Valeria Lynch	Silvina Jurio
Cursos	Teatro Canto	Teatro Oratoria Dibujo Pintura Tai Chi Chuan Conferencias	100 Cursos Arte Oficios Idiomas Gimnasia	Escuela de Comedia musical	Danza Música Teatro Dibujo Pintura Historia del arte
Sala (Butacas)	140	150	200	No	80
Segmentos Etéreos	Todos	Adultos	Todos	Todos	Todos
Precio Cursos	\$150	\$ 110	\$ 40 a 60	\$ 425	\$100 a 200
Precio Sala	\$ 15 a 30	\$ 15 a 35	\$ 15a 50	-----	\$20 a 35
Puntos Fuertes	Taller de Teatro Docentes Sede Fest. M. Conocimiento de Marca Especialización	Bar, Horarios Librería Conocimiento de Marca Comunicación Posicionamiento	Precio Variedad Accesibilidad Cantidad de Asistentes Cobertura de mercado	Marca Titular Formación Título Oficial Salida laboral Capital marcario	Comunicación Trayectoria Actividades para adultos Alquiler sala Orientación al Cliente

Fuente: elaboración propia.

Parte 3



DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN



FODA BALANCE FUERZAS

ANÁLISIS FODA

Tabla 8 Análisis FODA

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Escaso manejo de herramientas comunicacionales Bajo conocimiento de marca Presupuesto acotado Insuficiente segmentación de mercado Baja rentabilidad sala de teatro Capacidad Instalada ociosa</p>	<p>Incorporación de actividades teatrales en las escuelas Nuevos entretenimientos Inseguridad</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Plantel docente reconocido Dirección emprendedora Sala de teatro propia equipada Posibilidad de producción propia de obras Capacidad Instalada disponible</p>	<p>Segmentos desatendidos Incremento en consumos culturales Inexistencia de líder de categoría Crecimiento demográfico adultos mayores ABC1</p>

Fuente: elaboración propia.

BALANCE DE FUERZAS

Tabla 9 Balance de Fuerzas

BALANCE DE FUERZAS	OPORTUNIDADES Segmentos desatendidos Incremento en consumos culturales Inexistencia de un líder Crecimiento demográfico Adultos mayores ABC1	AMENAZAS Incorporación de actividades teatrales en las escuelas Nuevos entretenimientos Inseguridad
FORTALEZAS Dirección emprendedora Plantel Docente reconocido Sala de teatro propia equipada Posibilidad de producción propia de obras Capacidad Instalada disponible	Creación de nuevos cursos Creación nuevos servicios Realizar acciones publicitarias Nuevos horarios Discriminación de precios	Brindar cursos para escuelas Nuevos horarios
DEBILIDADES Escaso manejo de herramientas comunicacionales Bajo Conocimiento de Marca Presupuesto Acotado Baja segmentación de mercado Baja rentabilidad sala de teatro Capacidad Instalada Ociosa	Contratación de servicios publicitarios profesionales Realización de acciones por etapas (MKT guerrilla) Integración vertical hacia atrás	Diversificación de bajo riesgo y presupuesto mediante asociaciones estratégicas.

Fuente: elaboración propia.



DIAGNÓSTICO

Conclusiones sobre el diagnóstico

Luego del análisis realizado se desprenden las siguientes conclusiones:

Alquimia se encuentra en un sector con un grado de rivalidad baja, lo que permite emprender acciones sin esperar mayores respuestas de la competencia o respuestas enérgicas destinadas a neutralizar las acciones emprendidas. En el sector que se encuentra, si bien está en un estado de madurez y debido a las perspectivas económicas y a las tendencias analizadas en contexto externo, es posible esperar un crecimiento que supere la tasa de crecimiento que caracteriza a un sector maduro. Es entonces un momento propicio para emprenderse acciones a fin de captar esa demanda potencial.

El inicio de cursado es una importante fuente de incremento de demanda y deben estudiarse principalmente allí acciones para su incremento.

Alquimia tiene una ventaja competitiva en su plantel docente reconocido pero esta no es usufrutuada en su totalidad, la comunicación publicitaria es ineficiente como así también la construcción de capital marcario y contenido simbólico.

Parte 4



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



OBJETIVOS

OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Consolidación
- Crecimiento

OBJETIVOS DE VENTA

- Incrementar un 35% cantidad de clientes el plazo de 12 meses.

OBJETIVOS DE MKT

CUALITATIVOS

- Construir capital de marca.
- Potenciar la orientación al mercado.
- Lograr satisfacción de los clientes.



CUANTITATIVOS

- Incorporar 3 nuevos servicios en el término de 12 meses.
- Realizar 1 festival de teatro en el término de 12 meses.
- Lograr que el 50% del segmento primario conozca la marca en el término de un año
- Lograr satisfacción del 70% de los clientes.



ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS

Para la concreción de los objetivos planteados se propone la realización de las siguientes estrategias:

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO ANSOFF

Tabla 10 Estrategia de crecimiento.

Productos \ Mercados	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de Mercado 1	Desarrollo de Nuevos Productos 2
Nuevos	Desarrollo de Nuevos mercados 3	Diversificación 4

De acuerdo a la matriz de crecimiento de Ansoff se trabajará en los 4 cuadrantes pero el trabajo se realizará por etapas principalmente debido a las limitaciones de presupuesto y estructura organizativa.

- 1 Desarrollo de los actuales segmentos
- 2 Desarrollo de nuevos productos
- 3 Dirigirse a nuevos segmentos
- 4 Diversificación de bajo costo y bajo riesgo

El primer paso es desarrollar el actual segmento conjuntamente con nuevos productos para generar cross sale y plantear diversificación de bajo costo y bajo riesgo para generar mayor ingreso económico y mayor afluencia de público.

ESTRATEGIA COMPETITIVA – PORTER

DIFERENCIACIÓN

Frente a la imposibilidad de competir en costos con el líder del sector CPC Arguello ya que este es un organismo estatal y totalmente subsidiado la estrategia genérica a seguir es la de diferenciación.

ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Mediante la estrategia de segmentación se eligen los segmentos a atacar en base a la rentabilidad de los mismos y a la accesibilidad a estos por parte de la empresa.

Tabla 11 Estrategia de segmentación.

Motivación	Segmento	Atractivo Rentabilidad Accesibilidad
Formación actoral	Niños Iniciativa propia Jóvenes	
Actividad extra	Niños llevados por sus padres	
Autorrealización	Adultos con familias	Medio
Socialización	Adultos sin familia Adultos mayores ABC1	
Indiferentes	Falta de experiencia y desconocimiento	

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

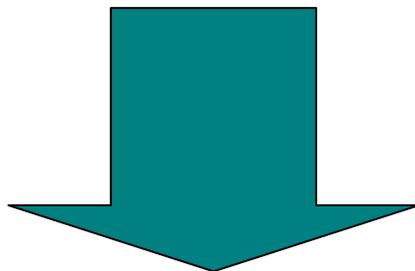
Tipo de posicionamiento elegido: según características.

El concepto elegido está determinado por:

Las fortalezas de ALQUIMIA

El posicionamiento de los competidores

Eje de posicionamiento elegido



ESPECIALISTA EN TEATRO

ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MERCADO

Formación actoral

Especialización en mercado

Se busca lograr una especialización en cuanto a ofrecer cobertura total en formación actoral a todos los segmentos.

Tabla 12 Estrategia de Cobertura de mercado.

Motivación Formación	Autorrealización	Actividad extra
Niños		
Jóvenes		
Adultos		
Adultos Mayores		

En cuanto a los segmentos que buscan satisfacer los deseos de Esparcimiento y socialización se establece una Especialización selectiva en los segmentos Adultos sin familia y adultos Mayores ABC1

Tabla 13 Estrategia de Cobertura de mercado.

Motivación Socialización		
	Adultos sin Familia	
		Adultos Mayores ABC1

ESTRATEGIAS EN FUNCIÓN AL CICLO DE VIDA

De acuerdo al momento de ciclo de vida del sector en madurez experimentando dentro de este un importante momento de crecimiento. Se aplican entonces las siguientes estrategias:

- Nuevos productos
- Cross sell, Up sell
- Desarrollar nuevos segmentos
- Nuevos canales
- Innovaciones en el servicio

PLANEACIÓN

GUERRA DE GUERRILLA

Debido a las limitaciones presupuestarias y organizativas se plantea una planificación de guerra de guerrilla atacando por etapas a los diferentes segmentos y realizando igualmente, por etapas los diferentes planes, así una vez realizada una acción y al hacerse fuerte en una posición se destinan los recursos provistos por esta para encarar las siguientes acciones.

ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Producto: Ampliación de profundidad y amplitud, diversificación.

Precio: Discriminación de precios y cuotas.

Distribución: Desarrollo de nuevos canales para la entrega del servicio.

Comunicación: proactiva por etapa y por segmentos.



CUADRO ESTRATÉGICO

CUADRO ESTRATÉGICO

De los objetivos planteados y las estrategias elegidas para alcanzar los mismos se desprende el siguiente cuadro estratégico.

Tabla 14 Cuadro estratégico.

OBJETIVOS DE MARKETING	ESTRATEGIA DE CARTERA	ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	ESTRATEGIAS FUNCIONALES
Incrementar un 35% cantidad de clientes el próximo año	Estrategia de desarrollo de nuevos servicios	Niños <i>Iniciativa propia.</i> Jóvenes	Producto Ampliación de profundidad y amplitud.
	Estrategia de penetración de mercado		Distribución y ventas Nuevos canales Precio Discriminación por horario Comunicación Página Web, promoción y Publicidad, MKT directo
Incorporación de 3 nuevos servicios en el término de 12 meses	Desarrollo de nuevos servicios	Niños <i>Iniciativa propia.</i> Jóvenes	Producto Ampliación de Amplitud
	Penetración de mercado Nuevos Mercados		Precio Discriminación por horario Descuentos especiales
Lograr que el 50% del segmento primario conozca la marca en el término de un año	Estrategia de posicionamiento Desarrollo de nuevos mercados	General	Comunicación Cartelería BTL Publicidad en medios de Córdoba Capital Rediseño de Isologotipo y creación de slogan Publicitar en el público objetivo de Cba Capital
Incorporar 3 nuevos servicios en el término de 12 meses	Estrategia de desarrollo de nuevos servicios	Adultos sin familia Adultos mayores ABC1	Producto Ampliación de profundidad y amplitud.
	Estrategia de diversificación		Nuevos productos
Realizar 1 festival de teatro en el término de 12 meses	Desarrollo de nuevos servicios	Niños General	Producto Nuevo producto
	Penetración de mercado Nuevos Mercados		Comunicación MKT directo BTL



PLANIFICACIÓN TÁCTICA



PLANES DE ACCIÓN

DECISIONES TÁCTICAS DE MARKETING

Luego de analizar el entorno, el negocio, desarrollar y plantear los objetivos y las estrategias, se procederá a la implementación de los programas de acción. En esta etapa del plan de marketing, cada programa está diseñado con la finalidad de alcanzar los objetivos de venta y los objetivos de marketing propuestos anteriormente.

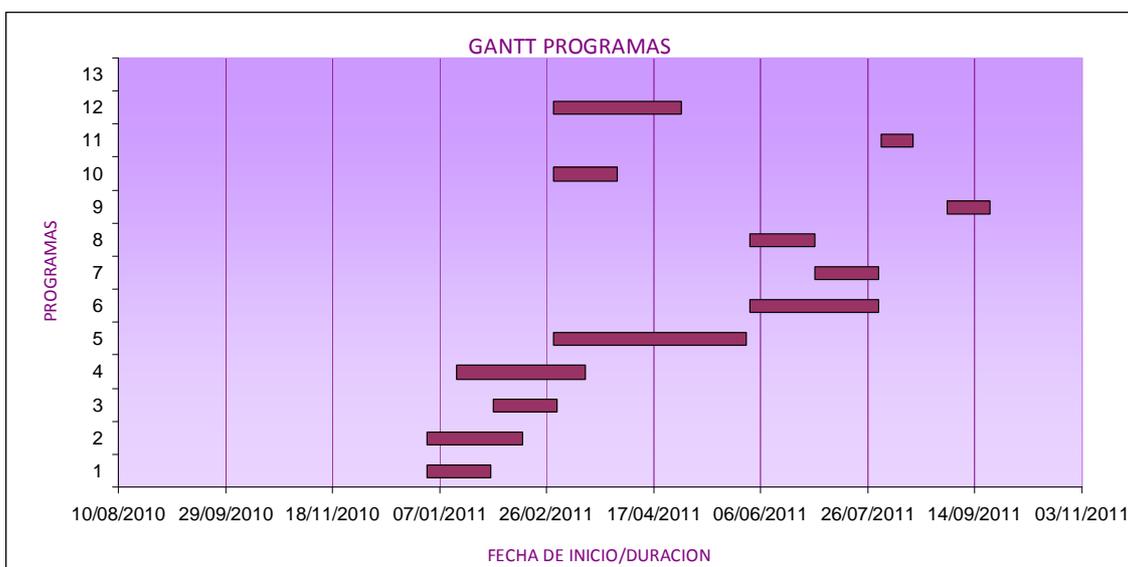
Para la obtención de los objetivos propuestos se plantea la realización de los siguientes programas:

PLANES DE ACCIÓN

- Alquimia se comunica -
- Alquimia 2.0 -
- Alquimia se muestra -
- + talleres + teatro -
- TT Tupper Theatre -
- Alquimia x la tarde -
- Promoción referidos -
- Año nuevo en Julio -
- Espacio de arte -
- Festival de teatro infantil -
- Teatro para todos -
- Evaluación Global -

DIAGRAMA DE GANTT - PROGRAMAS

Gráfico 11



PROGRAMA 1

ALQUIMIA SE COMUNICA



INTRODUCCIÓN:

Mediante este programa que consiste en la implementación de acciones publicitarias se busca revertir la comunicación realizada hasta el momento de tipo reactiva, puramente informativa y no planificada por una comunicación proactiva, estratégica y enfocada a comunicar beneficios, soluciones y emociones.

Plan de acción 1

Denominación: Imagen

Objetivos generales:

- Lograr que el 50% del segmento primario conozca la marca en el término de un año.

Introducción:

Consiste en la implementación de un conjunto de acciones de comunicación externa a fines de poder afianzar el posicionamiento de la marca y comunicar y publicitar los servicios.

Objetivos específicos:

- Distinguir y diferenciar a la imagen de la empresa a la de sus competidores y contribuir al posicionamiento elegido.
- Mejorar el reconocimiento y recordación de la marca.

Acción 1:

Rediseño de Isologotipo.

Como forma de otorgar una identidad visual acorde con la calidad del establecimiento, diferenciación, posicionamiento elegido y recordación de marca se desarrolla un nuevo isologotipo identificador de la escuela de teatro Alquimia.

Fecha de inicio: Enero 2011.

Plazo de realización: 15 días

Acción 2

Desarrollo de slogan.

Fecha de inicio: Enero 2011.

Plazo de realización: 15 días

Objetivos:

- Distinguir y diferenciar a la imagen de la empresa a la de su competidores.
- Mejorar el reconocimiento y recordación de la marca.

En orden al objetivo de construir el posicionamiento elegido se plantea el desarrollo de un slogan que esté presente en todas las comunicaciones de la empresa.

Se establece el siguiente slogan:

“Tu Centro de Teatro”

El slogan plantea el uso de la palabra Centro ya que el lineamiento a largo plazo es convertirse en un centro cultural integral y la palabra Tu, para otorgar pertenencia.

Acción 3

Publicidad Gráfica

Fecha de Inicio: Enero 2011. Plazo de realización: 3 meses

La presente acción publicitaria se plantea como alternativa a las acciones comunicacionales realizadas hasta el momento.

Publicidad en revista Matices.

Piezas de marketing directo.

Banner publicitario en Revista la Central Web

Publicidad en revista Matices

Pasos de la acción

- 1.- Consultar tarifas
- 2.- definir tamaño y ubicación del aviso
- 3.- definir fecha de publicación
- 4.- Diseño gráfico de aviso
- 5.- Contratación del espacio

Piezas de marketing directo.

Pasos de la acción

- 1.- Diseño de la pieza gráfica de MKT directo
- 2.- Impresión de 10.000 ejemplares
- 3.- Entrega casa por casa de la pieza comunicacional

Banner publicitario en Revista la Central Web

Pasos de la acción:

- 1 Consultar tarifas
- 2 Definir en función de los costos que tipo de publicación se va a realizar
- 3 Diseñar el banner

Los banners tendrán link a nuestra página Web.

En las comunicaciones publicitarias se comunicarán principalmente los servicios de eventos sociales y empresariales sin desmedro del ofrecimiento de los servicios de hotelería y restauración.

El link a nuestra página y redes sociales permite brindar gran cantidad de información a potenciales clientes a bajo costo.

Responsable de la acción: Ana Pérez

Control:

1-Mediante la medición de la cantidad de “Click Through”.

Cada vez que un usuario ingresa en una página Web que tiene un banner nuestro y el banner es mostrado, se produce una “Impresión”.

Cuando el usuario hace clic en el banner y es redirigido a otro sitio, decidido por el anunciante, se ha realizado lo que se denomina “Click Through”.

Cuando se pone el Click Through en relación con las impresiones se obtiene una tasa denominada “Click Through Ratio” (CTR) que mide el número de veces que se hizo click sobre la cantidad de veces que el anuncio fue impreso

Conocer un CTR esperado nos permitirá predecir el comportamiento de nuestra campaña y medir la efectividad de nuestro aviso. Una campaña normalmente tiene alrededor de entre un 0,1% a 1% de CTR

2 -Cantidad de consultas realizadas a la empresa

3 - Cantidad de cursos vendidos.

PRESUPUESTO:

Alquimia se comunica	
isologotipo	\$ 1.000
Slogan	
Publicidad	
Diseño grafico aviso y mailing	\$ 500
Contratación avisos	\$ 2.500
banners	
Diseño	\$ 500
Costo Total	\$ 4.500

PROGRAMA 2

DENOMINACIÓN: ALQUIMIA 2.0

INTRODUCCIÓN:

Mediante un conjunto de acciones utilizando medios digitales se busca mejorar el conocimiento de marca y servicios y generar contacto fluido con los clientes.

Acción 1

ALQUIMIA WEB SITE



Objetivos:

Lograr que el 50% del segmento primario conozca la marca en el término de un año
Incrementar un 35% cantidad de clientes el próximo año

Objetivos específicos:

Lograr un 30% de reservas a sala de teatro mediante la utilización de la página

Metodología: Realización de página Web de la empresa

Descripción.

Realización de página Web de la empresa con información sobre los talleres y las obras que se presentan, horarios, tarifas, modalidades.

La misma contiene videos demostrativos y la posibilidad de reservar entradas o inscribirse a los cursos vía Web.

RESPONSABLES: Jimena Sanmartino

CONTROL: Q de visitas al sitio – Q de transacciones realizadas.

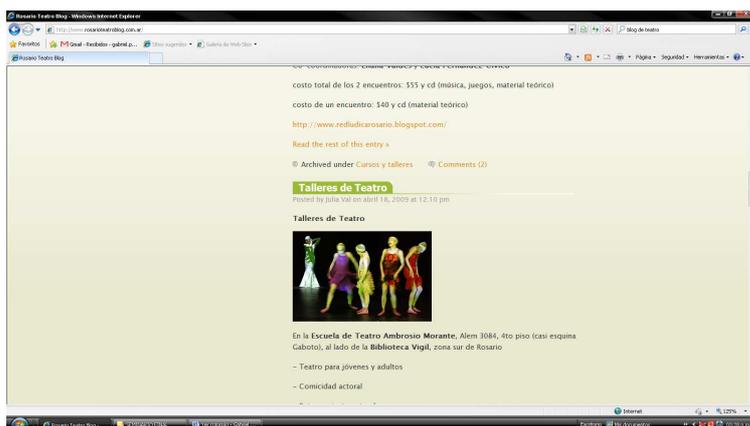
TIEMPO: Inicio Enero 2011

PRESUPUESTO:

WEB SITE	
Diseño	\$ 2.500
Costos de producción	\$ 700
Costos operativos	\$ 200
Costo total del programa	\$ 3.400

Acción 2

COMUNIDAD ALQUIMIA



INTRODUCCIÓN: Mediante esta acción se busca establecer vínculos y fuentes de comunicación con clientes y potenciales clientes mediante la utilización de herramientas 2.0

OBJETIVOS: Alcanzar una comunidad de 1000 integrantes en plazo de un año

METODOLOGÍA: Creación de una comunidad mediante herramientas 2.0

DESCRIPCIÓN: Diseño y creación de una comunidad virtual que permita a jóvenes amantes del teatro mantener vínculos entre si y con Alquimia.

Bajo la denominación SOY TEATRO se crea un blog con temática referida a las artes escénicas, este blog contiene información sobre teatro, cursos a dictar comentarios de los miembros y posee link con Facebook y Twiteer.

Mediante el blog se busca también otorgar entidad de referentes a los directores de Alquimia la que se logrará con dictado de clases y clínicas virtuales mediante esta herramienta.

RESPONSABLES: Jimena Sanmartino
CONTROL: Q de integrantes de la comunidad
TIEMPO: Inicio Enero 2011

PRESUPUESTO:

Comunidad SOY TEATRO	
Diseño	\$ 400
Costos de producción	\$ 100
Costos operativos	\$ 200
Costo total del programa	\$ 700

Acción 3

REDES SOCIALES



INTRODUCCIÓN: Mediante esta acción se busca dar protagonismo y presencia a la empresa dentro de las principales redes sociales y así favorecer la comunicación y relación directa con los clientes actuales y potenciales.

OBJETIVOS GENERALES:

Lograr que el 50% del segmento primario conozca la marca en el término de un año
Incrementar un 35% cantidad de clientes el próximo año.

OBJETIVO CUALITATIVO ESPECÍFICO: Incrementar la comunicación con clientes.

METODOLOGÍA: Apertura de cuentas de Alquimia en Facebook , Twitter y Linked In.

DESCRIPCIÓN: Apertura de una cuenta en Facebook de la empresa Alquimia que incorpore material institucional, de cursos y sociales.

Apertura de una cuenta en Twitter y Linked In.

RESPONSABLES: Jimena Sanmartino

CONTROL: Q de amigos Q de seguidores

TIEMPO: Inicio Enero 2011

PRESUPUESTO:

REDES SOCIALES	
Costos operativos FBK, TWR y LDI	\$ 500
Costo total del programa	\$ 500

PROGRAMA 3

ALQUIMIA SE MUESTRA



INTRODUCCIÓN: Acción de MKT Promocional en vía Pública de alto impacto y alto poder de recordación.

OBJETIVOS: Lograr un 50% de conocimiento de marca en el término de un año del segmento primario.
Incrementar un 35% la cantidad de clientes.

METODOLOGÍA: BTL, Realización de Micro representaciones teatrales en zonas de alta circulación en zona geográfica primaria con entrega de Flyers (material publicitario de mano)

DESCRIPCIÓN: la acción de MKT Promocional se llevará a cabo en semáforos de alta circulación de la zona noroeste de la ciudad donde al momento de detenerse los automóviles 3 actores, estudiantes de Alquimia realizarán una micro representación teatral de 30 segundos de duración. Los actores tendrán vestuario acorde a la representación. Al terminar la representación 2 promotoras entregarán Flyers a conductores y acompañantes comunicando la propuesta de Alquimia.

Horarios de realización: de 11: hs a 13 hs. Y de 17.30 a 23.30 hs.

Días: Lunes a Viernes.

Puntos de acción BTL: Nudo vial 14, Recta Martinoli esq. Gauss, La Cordillera esq. Spilimbergo, Rafael Nuñez esq. Petorutti, Padre Claret esq. La Cordillera.

RESPONSABLES: Guillermo González

CONTROL: Q de Flyers entregados

TIEMPO: Inicio 20 Febrero 2011 Duración: 30 días

PRESUPUESTO:

BTL Alquimia se Muestra	
Cache actores	\$ 4.000
Sueldos promotoras	\$ 4.000
Diseño Flyers	\$ 500
Imprenta Flyers	\$ 1.200
Movilidad	\$ 1.500
Costo total del programa	\$ 10.200

PROGRAMA 4

+ TALLERES + TEATRO

INTRODUCCIÓN: Innovación Incremental, Incorporación de nuevos talleres.

OBJETIVOS: Incrementar un 35% cantidad de clientes el próximo año.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:
Incorporación de 2 nuevos talleres en 6 meses.

METODOLOGÍA: incorporación de 2 nuevos talleres de especialización teatral.

DESCRIPCIÓN: Con el objetivo de llegar a la cantidad de clientes propuesto se incorporan 2 nuevos talleres de temática teatral. Los talleres a incorporar son:
Escenografía e iluminación.
Maquillaje y vestuario.

RESPONSABLE: Guillermo González y Jimena Sanmartino.

CONTROL: Q de Inscriptos.

TIEMPO: Inicio Febrero 2011.

PRESUPUESTO:

+ TALLERES + TEATRO	
Costos operativos	\$ 3.000
Costos Administrativos	\$ 500
Costo total del programa	\$ 3.500



PROGRAMA 5

TT TUPPER THEATRE



INTRODUCCIÓN: Innovación en valor

Mediante este programa se busca elevar el valor percibido de un segmento de clientes y bajar los costos del servicio.

OBJETIVOS:

Incrementar un 35% cantidad de clientes el próximo año.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Aumentar el valor percibido por segmento Adultos Mayores ABC 1.

METODOLOGÍA: realización de talleres y clases grupales de teatro en domicilios particulares a grupos afines de adultos mayores ABC 1.

DESCRIPCIÓN: La denominación TUPER THEATRE tiene como finalidad ligar cognitivamente este plan con las conocidas reuniones de productos Tupper de gran furor en los años 90.

El programa consiste en la realización de talleres o clases de teatro en domicilios particulares de integrantes del segmento adultos mayores ABC 1. Estas reuniones cuentan con un número de asistentes de alrededor de 10 personas y se realizan de manera itinerante en los domicilios de los diferentes integrantes.

RESPONSABLE: Guillermo González y Jimena Sanmartino.

CONTROL: Q de Inscriptos.

TIEMPO: Inicio Marzo 2011.

PRESUPUESTO:

TT	
Costos operativos	\$ 1.000
Costos publicidad	\$ 3.000
Costo total del programa	\$ 4.000

PROGRAMA 6

Alquimia x la tarde



INTRODUCCIÓN: Innovación incremental.

Incorporación del horario vespertino a la oferta de cursos y talleres.

En la actualidad Alquimia Teatro dicta cursos y Talleres solamente en horario nocturno. Mediante la incorporación de horario vespertino se intenta captar público objetivo que no tiene obligaciones laborales a la tarde o que se ve imposibilitado de concurrir en horario nocturno por problemas de transporte o seguridad.

OBJETIVO GENERAL:

Incrementar un 35% cantidad de clientes el próximo año.

Objetivos específicos:

Incorporación de un curso diario en horario de la tarde.

METODOLOGÍA

Incorporación de cursos los días lunes a viernes en horario de 17 a 19 hs.

El dictado de clases puede ser realizado indistintamente por cualquiera de los profesores de Alquimia ya que todos cuentan con disponibilidad horaria en esa franja.

DESCRIPCIÓN

Las clases se realizan en el local de Alquimia, el curso a dictar es de Teatro.

Responsables: Guillermo González y Jimena Sanmartino.

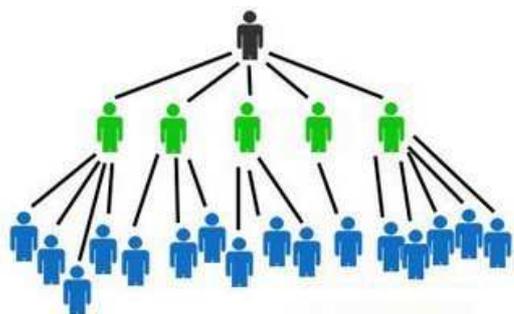
CONTROL: Cantidad de Inscriptos.

TIEMPO: Julio 2011.

PRESUPUESTO:

ALQUIMIA X LA TARDE	
Costos operativos	\$ 3.000
Costo total del programa	\$ 3.000

PROGRAMA 7 PROMOCIÓN REFERIDOS



INTRODUCCIÓN:

Mediante la implementación del programa “Referidos” se busca lograr que clientes de Alquimia presenten a sus conocidos a la empresa, y así incrementar la cantidad de alumnos, mediante grupos de afinidad o pertenencia. Incentivando y premiando a quienes presenten a un nuevo cliente y al nuevo asistente.

OBJETIVOS

General: Incrementar un 35% cantidad de clientes el próximo año.

Objetivos específicos:

Incorporación de 20 nuevos alumnos durante el próximo año lectivo.

Incorporación de 2 nuevos cursos en 6 meses.

METODOLOGÍA:

Promoción de ventas. Descuentos.

DESCRIPCIÓN

Mediante la incorporación del programa referidos se realiza una bonificación en la matrícula de la persona que presenta y al referido, la condición que se pide es que el referido no haya estado vinculado a Alquimia en el pasado.

RESPONSABLES: Ana Pérez.

CONTROL: Q nuevos clientes referidos.

TIEMPO: Julio 2011.

PRESUPUESTO:

REFERIDOS	
Costos operativos	\$ 1.000
Costo total del programa	\$ 1.000

PROGRAMA 8

AÑO NUEVO EN JULIO



INTRODUCCIÓN: Del estudio realizado sobre la demanda se determinó la gran importancia que tiene el momento de inicio de cursos para lograr incrementos significativos en la cantidad de alumnos, mediante este programa se busca duplicar la posibilidad de captación de clientes.

OBJETIVOS

Incrementar un 35% cantidad de clientes el próximo año.

METODOLOGÍA

Implementación de nuevo comienzo de año lectivo en el mes de Julio.

DESCRIPCIÓN

Incorporación de comienzo de año lectivo en el mes de julio, sumado al actual comienzo en el mes de Febrero.

RESPONSABLES: Guillermo González y Jimena Sanmartino.

CONTROL: Q de inscriptos en Julio.

TIEMPO: Julio 2011.

PRESUPUESTO:

AÑO NUEVO EN JULIO	
Gastos operativos	\$ 2.000
Gastos publicidad	\$ 3.000
Costo total del programa	\$ 5.000

PROGRAMA 9

GALERÍA DE ARTE



INTRODUCCIÓN: Estrategia Diversificación de bajo presupuesto y bajo riesgo.

Incorporación de actividad galería de arte.

La tendencia general es que las escuelas y salas de teatro evolucionen a centros culturales y mediante la diversidad de actividades y flujo de personas incrementar la rentabilidad general del emprendimiento.

OBJETIVOS GENERALES:

Incrementar la rentabilidad general.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Realizar 4 exposiciones anuales.

Vender de 12 Obras al año.

DESCRIPCIÓN

En el hall de ingreso a la empresa se cuenta con un espacio desaprovechado de 75 metros cuadrados. En este lugar se prevé la realización de muestras de pintura, escultura y otras manifestaciones artísticas. La muestra incluye la comercialización de las obras expuestas. Alquimia Obtiene un porcentaje correspondiente al 30% del monto de venta de la obra.

Las obras no son compradas por Alquimia sino que son cedidas por el Artista en consignación para su venta.

Las obras no vendidas al final de la muestra son retribuidas al artista o propietario.

Los gastos de comunicación y presentación de la muestra son solventados por el artista exponente.

RESPONSABLES: Ana Pérez.

CONTROL: Q de muestras realizadas, Q de obras vendidas

TIEMPO: Marzo 2011.

PRESUPUESTO:

Galería de Arte	
Costos operativos	\$ 500
Costos publicidad	\$ 1.500
Costo total del programa	\$ 2.000

PROGRAMA 10

FESTIVAL DE TEATRO INFANTIL



Denominación: Alquimia Kids Festival

INTRODUCCIÓN: Los mayores éxitos en concurrencia de público en Alquimia Teatro se lograron mediante la presentación de obras de teatro para niños y es un punto fuerte dentro de la empresa, es por ello que para potenciar el éxito obtenido se crea un concepto de Festival donde en un fin de semana se presentan múltiples obras en horario extendido para niños.

OBJETIVOS

Generales: Incrementar un 35% cantidad de clientes el próximo año.

Específicos:

Alcanzar una concurrencia de 500 espectadores.

METODOLOGÍA: Producción artística a borderau con los grupos de teatro.

DESCRIPCIÓN: Durante el mes de Agosto de cada año y correspondiendo al fin de semana del día del niño se realizará en Alquimia un festival de teatro para niños.

El mismo comienza el día viernes anterior al día del niño con la apertura y se desarrolla el Sábado y Domingo del segundo fin de semana de Agosto.

Se presentan 5 obras destinadas a público infantil que se presentan alternadamente desde las 15 hs hasta las 20 hs.

La organización del evento se realiza en coproducción con los grupos teatrales pagándoles el porcentaje de ley, mencionado en análisis legal; sobre la recaudación.

RESPONSABLES: Ana Pérez, Guillermo González y Jimena Sanmartino.

CONTROL: Q de asistentes.

TIEMPO: Agosto 2011.

PRESUPUESTO:

FESTIVAL INFANTIL	
Costos operativos	\$ 4.000
Publicidad	\$ 4.000
Traslados	\$ 500
Catering	\$ 500
Ambientación	\$ 1.000
Costo total del programa	\$ 10.000

PROGRAMA 11

TEATRO PARA TODOS

INTRODUCCIÓN: teatro para todos es un programa con fines solidarios, el mismo consiste en otorgar una experiencia de teatro temprana en niños de escasos recursos. En las entrevistas a expertos se conoció que un importante grupo de personas que manifiesta desinterés por la actividad teatral es debido a que no se desarrolló al contacto de estas actividades o no tuvo experiencias placenteras en su niñez, adolescencia o juventud.

Es por eso que Alquimia pretende acercar al teatro a los niños y poder brindarles un nuevo conocimiento cultural y una posible forma de expresión o salida laboral.



OBJETIVOS

Lograr que 500 chicos de escasos recursos obtengan una experiencia teatral temprana.

METODOLOGÍA

Para la implementación de este programa se realizarán convenios con asociaciones intermedias de la zona de influencia directa.

DESCRIPCIÓN

Mediante la realización de convenios con organizaciones sociales intermedias, Fundaciones, Hogares de la zona de influencia de Alquimia, Arguello y Los Bulevares se realizarán clases de teatro y obras gratuitas para los niños beneficiarios de esas instituciones o que esas instituciones dispongan.

Las clases y obras se llevarán a cabo en el local de Alquimia para que los chicos conozcan el teatro y tengan una experiencia completa.

Las actividades se desarrollarán los días martes y jueves a la hora 15 hasta la hora 17.

Los gastos de transporte de los niños deben ser cubiertos por la organización o fundación beneficiaria.

RESPONSABLES: Ana Pérez.

CONTROL: Q de beneficiarios, Q de Cursos Realizados.

TIEMPO: Marzo 2011.

PRESUPUESTO

Programa: TEATRO PARA TODOS	
Gastos operativos (anuales)	\$1.200
Costo total del programa	\$1.200

EVALUACIÓN GLOBAL

SATISFACCIÓN 100%



Introducción:

Consiste en la realización en forma semestral de una encuesta de satisfacción de clientes para medir la percepción del servicio recibido y la eficacia de las acciones implementadas. La acción está planificada sistemáticamente y con control y evaluación semestral de los resultados respecto a resultados anteriores.

Destinada al objetivo general:

Lograr satisfacción del 70% de los clientes.

Objetivos del programa:

Medir el nivel de satisfacción de los clientes.

Identificar la contribución de las acciones implementadas al nivel de satisfacción de los clientes.

Fecha de inicio: Agosto 2011.

Plazo de realización: 45 días.

Descripción:

La encuesta será realizada por mail a los clientes que contrataron los servicios de Alquimia.

La consulta será realizada dentro de los 30 días posteriores a la experiencia o uso del servicio, no se realiza personalmente en el momento del uso del mismo para evitar presiones y respuestas apresuradas que sesguen los resultados.

Pasos a seguir:

- Realización de una base de datos de clientes.
- Desarrollo del cuestionario
- Prueba del cuestionario.
- Recepción de cuestionarios respondidos
- Tabulación de resultados
- Evaluación y presentación de los resultados
- Interpretación de la información.

Responsables:

Consultor externo.

Control:

Encuestas favorables sobre el número de encuestas realizadas.

Tiempo: Agosto 2011.

PRESUPUESTO

Programa: SATISFACCIÓN 100%	
Honorarios consultor externo	\$1.100
Costo total del programa	\$1.100



PRESUPUESTO E INDICADORES

PRESUPUESTOS DE GASTOS E INGRESOS PROYECTADOS E INDICADORES DE INVERSIÓN.

Para el cálculo de los Gastos e ingresos incrementales y de los indicadores de evaluación de la inversión derivados de la aplicación del Plan de Marketing se utilizan los costos de los planes planteados y los ingresos establecidos en los objetivos y su momento de ocurrencia. Se plantea bajo un escenario optimista.

Los indicadores son:

ROI: retorno sobre la inversión

Pay Back: período de recupero de la inversión

VAN: Valor actual neto

TIR: Tasa interna de retorno

FLUJO DE FONDOS INCREMENTAL AÑO 2011 – ALQUIMIA TEATRO

Tabla: 15 Flujo de Fondos

	Ene. 2011	Feb. 2011	Mar. 2011	Abr. 2011	May. 2011	Jun. 2011	Jul. 2011	Ago. 2011	Set. 2011	Oct. 2011	Nov. 2011	Dic. 2011
Egresos *	\$ -9.100	\$ -13.700	\$ -5.000	\$ 0	\$ 0	\$ -3.000	\$ -6.000	\$ -11.700	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos x Cursos	\$ 1.700	\$ 3.400	\$ 4.250	\$ 4.250	\$ 4.250	\$ 5.950	\$ 8.330	\$ 8.330	\$ 8.330	\$ 8.330	\$ 8.330	\$ 8.330
Ingresos x Festival	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 15.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos x Galería	\$ 0	\$ 0	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Gastos acumulados	\$ -9.100	\$ -22.800	\$ -27.800	\$ -27.800	\$ -27.800	\$ -30.800	\$ -36.800	\$ -48.500	\$ -48.500	\$ -48.500	\$ -48.500	\$ -48.500
Ing. Acumulados	\$ 1.700	\$ 5.100	\$ 9.350	\$ 13.600	\$ 17.850	\$ 23.800	\$ 32.130	\$ 55.960	\$ 64.290	\$ 72.620	\$ 80.950	\$ 89.780
Saldo Acumulado	\$ -7.400	\$ -17.400	\$ -18.450	\$ -14.200	\$ -9.950	\$ -7.000	\$ -4.670	\$ 7.460	\$ 15.790	\$ 32.450	\$ 32.450	\$ 41.280
Benef. Bruto Anual	\$ 41.280											
Pay Back (meses)	8											
ROI	0,84%											

VAN	\$ 20.499,20
TIR	7%

* Egresos: suma de importes a erogar por programas.

Parte 6



CONCLUSIÓN

CONCLUSIÓN

Las industrias culturales están inmersas dentro de las leyes de mercado, de oferta y demanda y pelean con diferentes empresas de competencia directa e indirecta por captar y mantener clientes. Comprender la dimensión económica de un emprendimiento cultural es indispensable para su sustentabilidad.

Alquimia Teatro presenta, lógicamente, muchas características propias del sector. Una de ellas es la de estar dirigida por profesionales formados principalmente en áreas del arte y la cultura por lo cual enfrenta inconvenientes en gestión y planificación, tanto en áreas de administración como de marketing. Es por ello que es necesaria la implementación de acciones tendientes a solucionar dichos inconvenientes.

El plan de marketing aplicado a Alquimia Teatro permite conocer el sector, identificar a los competidores, determinar características y deseos de los clientes y brinda una planeación con objetivos, plazos y acciones a cumplir que permiten el logro de los objetivos empresariales usualmente planteados de manera difusa e imprecisa dentro de las industrias culturales.

Alquimia Teatro cuenta con un fuerte sentido de pertenencia de sus clientes y se debe trabajar en ese segmento para lograr crecimiento en el corto plazo, acciones como cross sell, up sell y referidos, presentadas en los planes de acción permiten incrementar las ventas con costos relativamente bajos frente a la captación de nuevos clientes.

Finalmente es necesario trabajar fuertemente en la comprensión e internalización del carácter comercial y empresarial del sector para el eficiente desarrollo de la actividad, brindando a los directores una visión más concreta y pragmática del negocio en el que se encuentran. De esta manera y mediante la realización e implementación de un plan de marketing las empresas culturales pueden alcanzar sus objetivos.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo presentado en este trabajo se exponen las siguientes recomendaciones:

- Potenciar la orientación al mercado.
- Necesidad de lograr un claro posicionamiento.
- Satisfacer los deseos de autorrealización y placer de los clientes.
- Comunicar de manera proactiva y en relación a beneficios, soluciones y emociones.
- Realizar una detallada descripción de puestos.
- Integración vertical para poder crear un grupo de teatro propio y manejar contenidos e incrementar la rentabilidad.
- Elaborar nuevos canales de distribución mediante herramientas web.
- Lograr titulación oficial.
- Construcción sostenida de capital marcario.
- Propiciar un mayor flujo de personas por el establecimiento.
- Diversificar para incrementar rentabilidad.
- Tender a la formación a largo plazo de un centro cultural integral.
- Utilizar un porcentaje del flujo de efectivo producido por las acciones planteadas para encarar nuevas acciones, sobre los mismos segmentos o dirigidas a nuevos segmentos.



BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Benhamou, F. (1996) *L'economie de la culture*. Paris, Francia Edit. La Decouvèrte.
- Berenguer Contri, G., Cuadrado García, M. (2002). *El consumo de servicios culturales*. Madrid. España. Esic Editorial.
- Colbert, M, (2003) *Marketing de las Artes y la Cultura*. París, Francia. Edit. Ariel 1ª edición.
- Feattherstone, M (2000) *Cultura de consumo y posmodernismo*. Buenos Aires. Argentina. Amorrouto Editores.
- Huet, A. (1978): *Capitalisme et industries culturelles*. Grenoble, France. PUG.
- Kotler, P (2001) *Dirección de Mercadotecnia*. Nueva York, USA. Prentice Hall.
- Kotler, P., Keller, K. (2006) *Dirección de Marketing*. Mexico. Pearson Prentince Hall.
- Lovelock , C (1997) *Mercadotecnia de servicios* 3ra. Edición. Nueva York, USA. Editorial Prentice Hall.
- Porter, M. (1980) *Technique for Analizing Industries and Competitors*. Nueva York, USA The Free Press.
- Ries, Al y Trout, Jack. (1982) *Positioning, the battle for your mind*. Nueva York, USA Mac Graw – Hill.
- Sainz Vicuña Ancín, J. (2000) *El plan de marketing en la práctica*. Madrid, España Editorial Esic.
- Sanz de la Tajada, L (1974) *Marketing*. Madrid, España. Edit. Escuela Superior de las Cajas de Ahorro Confederadas.
- Sinay, S (2007) *La Sociedad de los hijos huérfanos*. Buenos Aires, Argentina. Ed. B.
- Valeie, A., Zeithalm, M. (2002) *Marketing de servicios*. Buenos Aires, Argentina. 2da. Edición Mc Graw- Hill Interamericana editores.
- Vieytes, R. (2004) *“Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas* . Buenos Aires, Argentina. Edit. De las ciencias
- Zallo, R (1992) *Economía de la Comunicación y cultura*. Madrid, España. Akal.
- Zeitham, V., Berry, L, y Parasuraman, A (1990) *Delivering Quality Service*. The free Press. Nueva York, USA.



ANEXO

RELEVAMIENTO FOTOGRÁFICO DE ALQUIMIA TEATRO

FACHADA



Recepción y Boletería



Foyer



Escenario



Platea



GUIA DE OBSERVACIONES – COMPETENCIA (Anexo 1) Mystery Customer

Empresa: _____

Cursos que Dicta	
Capacidad de Sala	
Segmentos Etéreos	
Precio Cursos	
Precio Sala	
Puntos Fuertes	

Domicilio	
Promociones	
Observaciones	

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD – CLIENTES (Anexo 2)

¿Qué curso realizas en Alquimia?

.....
.....
.....

¿Por qué razón elegiste Alquimia?

.....
.....
.....

¿Hace cuanto tiempo que cursas?

.....
.....
.....

¿Cómo conociste Alquimia?

.....
.....
.....

¿Cómo calificarías al plantel docente?

.....
.....
.....

¿Cómo calificarías la infraestructura de Alquimia? (Edificio, instalaciones, elementos técnicos)

.....
.....
.....

¿Concurrís a la sala de teatro?

.....
.....
.....

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD – CLIENTES (Anexo 2) – Cont.

¿Realizarías otro curso en Alquimia? ¿Cuál o cuales te interesa?

.....
.....
.....
.....

¿Qué horarios de cursado te parece más conveniente?

.....
.....
.....
.....

¿Recomendarías Alquimia a tus conocidos o amigos? ¿Por qué?

.....
.....
.....

¿Tienes alguna inquietud o sugerencia para mejorar el servicio en general?

.....
.....
.....

ENTREVISTAS CON EXPERTOS (Anexo 3)

¿Cuál es su especialidad en el ámbito de las industrias culturales?

.....
.....
.....
.....

¿Qué características especiales tiene el sector?

.....
.....
.....
.....

¿Qué evolución presentan las artes escénicas?

.....
.....
.....
.....

¿Cuáles son las tendencias principales?

.....
.....
.....
.....

¿Cuáles son los motivos por los que la gente estudia teatro?

.....
.....
.....
.....

¿Qué experiencias conoce de otros lugares?

.....
.....
.....
.....

¿Puede hacer una sugerencia o comentario que considere de utilidad?

.....
.....
.....
.....

LEY NACIONAL DEL TEATRO LEY 24.800

Título I

DE LA ACTIVIDAD TEATRAL

Artículo 1º: La actividad teatral, por su contribución al afianzamiento de la cultura, será objeto de la promoción y apoyo del Estado nacional.

Artículo 2º: A los fines de la presente Ley, se considerará como actividad teatral a toda representación de un hecho dramático, manifestada artísticamente a través de distintos géneros interpretativos según las siguientes pautas:

- a) Que constituya un espectáculo público y sea llevado a cabo por trabajadores de teatro en forma directa y real, y no a través de sus imágenes:
- b) Que refleje alguna de las modalidades teatrales existentes o que fueren creadas tales como la tragedia, comedia, sainete, teatro musical, leído, de títeres, expresión corporal, de cámara, teatro danza y otras que posean carácter experimental o sean susceptibles de adoptarse en el futuro:
- c) Que conforme un espectáculo artístico que implique la participación real y directa de uno o más sujetos compartiendo un espacio común con su auditorio. Asimismo forman parte de las manifestaciones y actividad teatral las creaciones, investigaciones, documentaciones y enseñanzas afines al quehacer descrito en los incisos anteriores.

Artículo 3º: Serán considerados como trabajadores de teatro quienes se encuentren dentro de las siguientes previsiones:

- a) Los que tengan relación directa con el público, en función de un hecho teatral;
- b) Los que tengan relación directa con la realización artística del hecho teatral, aunque no con el público;
- c) Los que indirectamente se vinculen con el hecho teatral sean investigadores, instructores o docentes de teatro.

Artículo 4º: Gozarán de expresa y preferente atención para el desarrollo de sus actividades los espacios escénicos convencionales y no convencionales que no superen las trescientas localidades y que tengan la infraestructura técnica necesaria, como asimismo, los grupos de formación estable o eventual que actúen en dichos ámbitos y que presenten ante la autoridad competente una programación preferentemente anual. Para ello se establecerá, en la reglamentación, un régimen de concentración a fin de propiciar y favorecer el desarrollo de la actividad teatral independiente en todas sus formas.

Artículo 5º: El organismo competente reglamentará y efectivizará las contribuciones al montaje y mantenimiento en escena de las actividades teatrales objeto de la promoción y apoyo que establece esta Ley. Igual criterio se adoptará para el mantenimiento y desarrollo de los espacios escénicos.

Artículo 6º: Se concederán los beneficios de la presente Ley a los espectáculos que promuevan los valores de la cultura universal, así como aquéllos emergentes de cooperación o convenios internacionales donde participe la República Argentina.

Preferente atención se le prestará a las obras teatrales de autores nacionales y a los conjuntos que las pongan en escena.

Título II

INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO

CAPÍTULO I

Creación y atribuciones

Artículo 7º. Créase el Instituto Nacional del Teatro como organismo rector de la promoción y apoyo de la actividad teatral. y autoridad de aplicación de esta Ley. Tendrá autarquía administrativa y funcionará en jurisdicción de la Secretaría de Cultura de la Nación.

Artículo 8º. Son atribuciones del Instituto Nacional del Teatro, las siguientes:

- a) Otorgar los beneficios previstos por esta Ley a la actividad teatral;
- b) Ejercer la representación de la actividad teatral ante organismos y entidades de distintos ámbitos y jurisdicciones.
- c) Administrar los recursos específicos asignados para su funcionamiento. y aquéllos provenientes de su accionar técnico-cultural y demás actividades vinculadas al cumplimiento de su cometido.
- d) Aplicar multas y sanciones que se deriven del ejercicio de su cometido, y promover como agente público las acciones derivadas del cumplimiento de la presente ley.
- e) Estar en juicio como actor o demandado, por intermedio de los apoderados que designe al efecto, con relación a los derechos y obligaciones de las que pueda ser titular, pudiendo transigir, comprometer en árbitros, prorrogar jurisdicciones, desistir de apelaciones, y renunciar a las prescripciones adquiridas.
- f) Actuar, cuando así le fuere solicitado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, como agente ejecutivo en proyectos y programas internacionales en la materia de su competencia.
- g) Designar, promover y remover al personal y fijar sus remuneraciones siguiendo los procedimientos legales normativos del caso.
- h) Prestar su asesoramiento a los poderes públicos, nacionales o provinciales, en materia de su especialidad, cuando ello le sea requerido.
- i) Elevar ante las autoridades, organismos y entidades de diversas jurisdicciones y ámbitos, las ponencias y sugerencias que estime convenientes en el área de su competencia y jurisdicción.

CAPÍTULO II

Organización y funciones

Artículo 9º. El Instituto Nacional del Teatro estará conducido por un consejo de dirección integrado por:

- a) El director ejecutivo del Instituto Nacional del Teatro, designado por el Poder Ejecutivo.
- b) Un representante de la Secretaría de Cultura de la Nación.

c) Un representante del quehacer teatral por cada una de las regiones culturales argentinas, uno de los cuales será elegido por sus pares del consejo de dirección como secretario general del mismo.

d) Cuatro representantes del quehacer teatral, elegidos a nivel nacional sin especificación territorial. Podrá ampliarse hasta seis (6) representantes, cuando las necesidades lo requieran, previo acuerdo unánime del consejo de dirección. A excepción del director ejecutivo y el representante de la Secretaría de Cultura de la Nación, la duración en el cargo de los miembros del consejo será de dos años y no será posible su reelección inmediata o consecutiva sino con el intervalo de un período.

Artículo 10º. Los representantes provinciales de las regiones culturales, serán designados mediante un concurso público de antecedentes y oposición convocado específicamente para cubrir dichos cargos de acuerdo a normas establecidas por el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), o el organismo que lo reemplace en sus funciones actuando este último instituto como organizador y supervisor del jurado de selección.

Los representantes provinciales seleccionados elegirán, entre ellos, el representante regional. Dichos representantes provinciales se reunirán periódicamente, a los efectos de su cometido.

Dentro de los mismos criterios de selección serán elegidos los representantes del quehacer teatral, especificados en el inciso d) del Artículo 9º, debiendo estos últimos ser avalados por alguna de las instituciones reconocidas que actúan dentro del marco del quehacer teatral, tales como: Asociación Argentina de Actores, Asociación de Empresarios Teatrales, Asociación de Teatros Independientes. Sociedad General de Autores de la Argentina (Argentores) entre otras.

Todos los integrantes del consejo de dirección deberán poseer idoneidad y antecedentes profesionales que los acrediten para el cargo.

Artículo 11º. No está permitido a los miembros del consejo, durante el período de permanencia en el cargo, como tampoco durante los seis meses posteriores, presentar proyectos como persona física o jurídica, por sí mismos o por interpósita persona. Dicha prohibición no incluye por extensión a las entidades o instituciones públicas o privadas que los avalen.

Artículo 12º. Toda resolución violatoria del régimen legal y disposiciones internas del consejo de dirección imponen responsabilidad personal y solidaria a los miembros de la misma que hubieran estado presentes y no hubieran hecho constar su voto negativo en el acta de la sesión respectiva.

Artículo 13º. A los fines del cumplimiento de la presente Ley, la actual Dirección Nacional del Teatro dependiente de la Secretaría de Cultura de la Nación será reemplazada por los organismos previstos por esta Ley. El reglamento de funcionamiento del consejo de dirección será redactado y puesto en vigencia por el mismo en un plazo no mayor a los 30 días de su designación.

Artículo 14º. Son funciones del consejo de dirección las siguientes:

- a) Planificar las actividades anuales del Instituto Nacional del Teatro.
- b) Impulsar la actividad teatral. Favoreciendo su más alta calidad y posibilitando el acceso de la comunidad a esta manifestación de la cultura.
- c) Elaborar, concentrar, coordinar y coadyuvar en la ejecución de las actividades teatrales de las diversas jurisdicciones, propugnando formas participativas y descentralizadas en la formulación y aplicación de las mismas, respetando las particularidades locales y regionales y la transparencia de los procesos y procedimientos de ejecución de las mismas.
- d) Coordinar con las distintas jurisdicciones la planificación y desarrollo de las actividades teatrales de carácter oficial.
- e) Fomentar las actividades teatrales a través de la organización de concursos, certámenes, muestras y festivales: el otorgamiento de premios, distinciones, estímulos y reconocimientos especiales, la adjudicación de becas de estudio y perfeccionamiento, el intercambio de experiencias y demás medios eficaces para este cometido.
- f) Considerar de Interés cultural y susceptibles de promoción y apoyo por parte del Instituto Nacional del Teatro a las salas que se dediquen en forma preferente y con regularidad a la realización de actividades teatrales de interés cultural y fomentar la conservación y la creación de los espacios destinados a la actividad teatral. Se consideran sala de teatro a todas las propiedades muebles o inmuebles donde se desarrolle o se hubiese desarrollado con regularidad actividad teatral. las cuales pueden ser acreedores a la protección y apoyo para su conservación y enriquecimiento del valor patrimonial en las condiciones y formas que determine la reglamentación de la presente Ley.
- g) Acrecentar y difundir el conocimiento del teatro, su enseñanza, su práctica y su historia, especialmente en los niveles del sistema educativo, o contribuir a la formación y perfeccionamiento de los trabajadores del teatro en todas sus expresiones y especialidades.
- h) Proteger la documentación, efectos y archivos históricos del teatro.
- i) Disponer la creación de delegación del Instituto Nacional del Teatro en las distintas regiones culturales y subdelegaciones provinciales o municipales, si lo considerare necesario para la aplicación de la presente Ley.
- j) Celebrar convenios multijurisdiccionales y multisectoriales, de cooperación, intercambio, apoyo, coproducción y otras formas del quehacer teatral.
- k) Difundir los diversos aspectos de la actividad teatral a nivel nacional e internacional.
- l) Administrar y disponer de los fondos previstos en la presente Ley.
- m) Velar por el cumplimiento de lo establecido en la presente Ley.

n) Designar jurado de selección para la calificación de los proyectos que aspiren a obtener los beneficios de esta Ley, los que se integrarán por personalidades del área de la cultura en el quehacer teatral, mediante concursos públicos de antecedentes y oposición. Durarán en sus funciones igual período y condiciones que los integrantes electos del consejo de dirección.

ñ) Establecer que los espectáculos teatrales que reciban subsidios o apoyos financieros del Instituto deberán prever la realización de funciones a precios populares y dentro de cada función una cuota de entradas con descuentos para jubilados y estudiantes.

CAPÍTULO III

Disposiciones legales y de contralor

Artículo 15º: En las relaciones con terceros, las actividades teatrales que lleve a cabo por sí el Instituto Nacional del Teatro estarán regidas por el derecho privado.

Artículo 16º: El director ejecutivo del Instituto Nacional del Teatro ejercerá, en su esfera de competencia, la representación legal del instituto.

Artículo 17º: El Instituto Nacional del Teatro elevará anualmente ante la Secretaría de Cultura de la Nación un informe de su accionar para su aprobación.

Título III

RÉGIMEN ECONÓMICO Y FINANCIERO

CAPÍTULO I

Del patrimonio

Artículo 18º: Constituirán el patrimonio del Instituto Nacional del Teatro los siguientes bienes:

- a) Los que le pertenezcan por cesión de la Secretaría de Cultura de la Nación y los que adquiera en el futuro por cualquier título.
- b) Los que siendo propiedad de la Nación, se afecten al uso del instituto, mientras dure dicha afectación. A los fines del presente Artículo, el Instituto Nacional del Teatro fijará su sede en las instalaciones en que desarrolla actualmente su actividad la Dirección Nacional del Teatro y en todo otro espacio que a sus efectos designe la Secretaría de Cultura de la Nación.

CAPÍTULO II

De los recursos y su distribución

Artículo 19º: Son recursos del Instituto Nacional del Teatro:

- a) Las sumas que se le asignen en el presupuesto general de la administración nacional.
- b) Los provenientes de la venta de bienes, locaciones de obra o de servicios, así como las recaudaciones que obtengan las actividades teatrales especiales dispuestas por el Instituto Nacional del Teatro.

c) Las contribuciones y subsidios, herencias y donaciones, sean oficiales o privadas.

d) Las rentas, frutos e intereses de su patrimonio.

e) Con el 8% del total de las sumas efectivamente percibidas por el Comité Federal de Radiodifusión o el organismo que haga sus veces, en concepto de gravamen.

Estos fondos deben ser transferidos automáticamente y en forma diaria al Instituto Nacional del Teatro. La reglamentación fijará la forma de la transferencia de los fondos de un organismo a otro.

El porcentaje a aplicar sobre la totalidad de las sumas que deba transferir el COMFER podrá ser variado por el Poder Ejecutivo únicamente en el supuesto de modificarse lo previsto en la Ley 22.285, en cuyo caso la variación del porcentual deberá ser tal que el valor absoluto de las sumas a transferir sea igual al existente al momento de la modificación:

f) Los derechos, tasas o aranceles que perciba en retribución de los servicios que preste el instituto

g) Los aportes eventuales de las jurisdicciones provinciales o municipales, los que ingresarán directamente a la cuenta de la delegación o subdelegación respectiva, si lo hubiere, para ser aplicados en la región o provincia donde fueran ingresados.

h) Los aportes derivados de la aplicación del Artículo 202 de la presente Ley.

Artículo 20º: Auméntase al treinta y uno por ciento (31%) la tasa del treinta por ciento (30 %) fijada en el Artículo 152 de la Ley 23.351, modificatoria del Artículo 42 de la Ley 20.630, prorrogada por las Leyes 22.898, 23.124, 23.286 y 24.602. Del producido del gravamen por ellas establecido se destinará la proporción correspondiente al presente aumento para la integración de los recursos del Instituto Nacional del Teatro.

Artículo 21º: Los recursos del Instituto Nacional del Teatro tendrán las siguientes finalidades:

a) Financiar actividades teatrales consideradas de interés cultural y susceptibles de promoción y apoyo por el Instituto Nacional del Teatro.

b) Financiar el mantenimiento o acrecentamiento del valor edilicio de salas de teatro consideradas como de interés cultural por el Instituto Nacional del Teatro.

c) Solventar total o parcialmente el desarrollo de ámbitos para la actividad teatral, la remodelación o habilitación de salones multiuso, galpones, carpas circenses y escenarios rodantes con equipamiento complementario.

d) Otorgar préstamos y subsidios para entidades y elencos que presenten proyectos teatrales al efecto.

e) Equipar centros de documentación y bibliotecas teatrales, nacionales y zonales.

f) Atender gastos de edición de libros, folletos, publicaciones, boletines referidos especialmente a la actividad teatral, y que sean considerados de Interés cultural por el Instituto Nacional del Teatro.

g) Otorgar becas para realización de estudios de perfeccionamiento en el país o en el extranjero mediante concurso público de antecedentes y oposición.

h) Otorgar premios a autores de teatros nacionales o extranjeros residentes en el país.

Artículo 22º: El Consejo de Dirección deberá aprobar en todas los casos los subsidios que se otorguen con recursos del Instituto Nacional del Teatro. Este solicitará a los beneficiarios los certificados que acrediten el cumplimiento de la legislación vigente en materia de personería jurídica, tributaria, laboral, cooperativa y gremial que pudiere corresponder, y en especial aquellos de libre deuda impositiva y previsional.

Artículo 23º: El Consejo de Dirección remitirá anualmente el proyecto de presupuesto del Instituto a la Secretaría de Cultura de la Nación, en los plazos que ésta determine y el mismo deberá contener las especificaciones de los gastos e inversiones en que se utilizarán las contribuciones del Tesoro nacional, remanentes, recursos y uso del crédito.

Artículo 24º: El Instituto Nacional del Teatro tiene facultad de ajustar su presupuesto, a nivel de Incisos. No podrá incrementar los montos de las partidas para financiar gastos en personal ni disminuir las destinadas a trabajos públicos o inversión.

Artículo 25º: El monto total de los recursos destinados al cumplimiento de los fines expresados en la presente Ley, será distribuido de la siguiente forma:

a) El diez por ciento (10%) como tope máximo, para gastos administrativos de funcionamiento.

b) El noventa por ciento (90%) como mínimo para ser aplicado a actividades teatrales objeto de la promoción y apoyo establecidos por la presente Ley. Se tendrán en cuenta para ello y en forma equilibrada, tanto los centros teatrales desarrollados, cuya mayor envergadura hará exigible un apoyo acorde con su dimensión, como aquellos en que el fomento de la actividad, por su menor evolución. requerirá llevar adelante intensivas políticas de promoción, formación de un público y asistencia artística y técnica permanente. Cada una de las regiones culturales argentinas deberá recibir anualmente un aporte mínimo y uniforme cuyo monto no podrá ser inferior al diez por ciento (10%) del monto total de los recursos anuales del Instituto para cada región.

CAPÍTULO III

De la contaduría y el control

Artículo 26º: El Instituto Nacional del Teatro deberá ajustar su sistema administrativo-contable y de contrataciones a la normativa vigente en la materia

para los organismos autárquicos. y cumplir asimismo con las leyes impositivas y previsionales, cuando éstas fiiereji de aplicación.

Artículo 27º: La Auditoría General de la Nación fiscalizará las erogaciones del Instituto, y demás aspectos (le sil competencia, con arreglo a la legislación vigente. Dicha competencia se extenderá a los fondos provenientes del Instituto y ejec titados por otras jurisdicciones.

Artículo 280: Eii cumplimiento (le sus finalidades, el Instituto Nacional del Teatro llevará a cabo las siguientes actividades:

a) Inspeccionar y verificar por intermedio de sus funcionarios debidamente acreditados, el cumplimiento de las leyes, reglamentaciones, resoluciones y disposiciones que rigen las actividades teatrales:

a.

En cumplimiento del apartado precedente, el instituto podrá inspeccionar. libros. documentos y registros de los responsables, levantar actas de comprobación de las infracciones. efectuar intimaciones, promover investiga, solicitar el envío de toda documentación que estime necesaria. ejercer acciones judiciales. solicitar órdenes judiciales de allanamiento y requerir el auxilio cía la fuerza pública.

TÍTULO IV

Otras disposiciones

CAPÍTULO 1

Infracciones y multas

Artículo 29o~: Los infractores a las disposiciones contenidas en esta Ley, sin pelliucio de otras sanciones pecililiarias y penales que pudieran corresponder, serán sancionados con:

a) La primera infracción. con una multa que fijará anualmente el Instituto Nacional del Teatro. con acuerdo del Poder Ejecutivo:

b) Las reincideucias seráil sancionadas duplicando cada vez los valores de niulta establecidos en el inciso precedente:

c) A partir de la reincidencia, juntamente con la multa se dictará la inhabilitación transitoria. la primera vez. por un plazo que fijará el instituto, para gozar dc los beneficios previstos en esta Ley. Si se reiterara la reincidencia, se aplicará tina inhabilitación permanente para el goce de los beneficios aludidos.

Articulo 30~: Los beneficiados de los recursos del instituto que no cumplieren con los términos y condiciones establecidos para cada caso, sin perjuicio de las acciones ejecutivas. administrativas y penales que pudiera corresponder, ser pasibles de tina multa proporcional al valor monetario de los beneficios concedidos, cuyo porcentaje determinará el Instituto Nacional del Teatro con aprobación del Poder Ejecutivo.

CAPÍTULO II

Regulaciones

Artículo 31~: No se impondrá a las actividades objeto del apoyo y promoción establecidos por esta Ley cupos o cantidades determinadas de trabajadores, ni condiciones de trabajo para su funcionamiento, salvo aquéllas especificaciones que se establezcan en virtud de convenios de trabajo homologados.

Artículo 32~: Los cargos que se produzcan por la creación de este organismo, así como los que se crearan en el futuro, deben ser cubiertos por reasignación de empleados de la Dirección Nacional del Teatro, y de otros organismos oficiales complementariamente.

CAPÍTULO III

Disposiciones finales

Artículo 33: Se invita a las provincias a adherir a las disposiciones de esta Ley.

Artículo 34: Derógase toda otra norma legal o reglamentaria que se oponga a la presente.

Artículo 35~: Comuníquese al Poder Ejecutivo.

DECRETO REGLAMENTARIO Nº 991/97

VISTO la Ley Nº 24.800, y **CONSIDERANDO:**

Que mediante la Ley Nº 24.800 se sancionó la Ley Nacional del Teatro, creándose el INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO como ente autárquico en jurisdicción de la SECRETARIA DE CULTURA de la PRESIDENCIA DE LA NACION, conducido por UN (1) CONSEJO DE DIRECCION, según lo establecen sus artículos 7 y 9.

Que esta norma contempla las diversas manifestaciones del teatro, tanto profesional como independiente, legislando en forma orgánica, sobre una materia de gran interés, expresión de la cultura nacional, con influencia en todo el territorio del país.

Que es necesario proceder a la reglamentación de la citada ley, dictando las normas complementarias tendientes a instrumentar la constitución, facultades y funcionamiento del INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO y la forma de transferencia de los recursos propios que el texto legal le otorga en los artículos 19 inciso e. y 20. Que corresponde reglamentar el Régimen de Concertación a que se refiere el artículo 4 de la Ley No 24.800, fomentando la actividad del teatro independiente en todas sus expresiones, determinando quiénes se encuentran comprendidos y pueden concertar con el INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO, estableciendo las modalidades y requisitos de dicha concertación.

Que es necesario dejar establecidas las condiciones y formas que deben cumplir los destinatarios de los beneficios emergentes de los artículos 5 y 14, inciso f., de la ley N' 24.800.

Que a los fines previstos en los artículos 9, inciso c., y 10 de la Ley Nº 24.800, corresponde disponer el número e integrantes de las regiones culturales argentinas, fijando el plazo para constituir el CONSEJO DE DIRECCION del INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO. Asimismo, es necesario determinar qué condiciones deberán cumplir las instituciones que pueden otorgar los avales a que se refiere el segundo párrafo del citado artículo 10.

Que la presente medida se dicta en uso de las facultades conferidas por el artículo 99 inciso 2) de la CONSTITUCION NACIONAL.

EL PRESIDENTE DE LA NACION ARGENTINA DECRETA:

Artículo 1. Son facultades del INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO, dependiente de la SECRETARIA DE CULTURA de la PRESIDENCIA DE LA NACION, determinar:

a. Cuáles son las creaciones, investigaciones, documentaciones y enseñanzas afines al quehacer teatral a que se refiere el inciso c. del artículo 2 de la Ley N' 24.800.

b. Quiénes serán considerados trabajadores de teatro por encontrarse comprendidos en las previsiones del inciso c. del artículo 3 de la Ley N' 24.800.

Artículo 2. En los términos del artículo 4 de la Ley N° 24.800, créase UN (1) Régimen de Concertación con el teatro independiente, destinado a propiciar y favorecer el desarrollo de la creación teatral en todas sus formas, que alcanzará a todos aquellos inscriptos en el REGISTRO NACIONAL DEL TEATRO INDEPENDIENTE. La organización y funcionamiento de este Registro estará a cargo del INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO. A los fines de cumplir con sus objetivos, se procederá a la concertación entre el INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO y

- a. Grupos de teatro independiente;
- b. Espectáculos concertados;
- c. Personas físicas o jurídicas, titulares de salas teatrales independientes, espacios teatrales no convencionales y espacios teatrales de experimentación.

Artículo 3. GRUPOS INDEPENDIENTES CONCERTADOS

La concertación con representantes o titulares de grupos de teatro independiente podrá establecerse de acuerdo con los siguientes requisitos:

- a. El grupo deberá presentar una propuesta de programación a desarrollar en el lapso de UN (1) año, que incluya la producción y estreno de una o más obras y que comprenda, preferentemente, una obra de autor nacional o extranjero con más de CINCO (5) años de residencia en el país.
- b. El grupo deberá acreditar una trayectoria de estabilidad y permanencia en cuanto a producción y gestión de DOS (2) años como mínimo y contar entre sus integrantes, con un mínimo de DOS (2) actores. Se considerará de manera preferente aquellos proyectos que tengan, además, UN (1) autor dramático argentino o extranjero con más de CINCO (5) años de residencia en el país incorporado al grupo.
- c. Los grupos de mimo, teatro-danza, clown, títeres, marionetas, teatro callejero, entre otros, así como las programaciones específicamente infantiles, podrán también concertar con todo lo expuesto anteriormente.
- d. La concertación podrá hacerse, también, cuando se trate de grupos que presenten un modelo de programación y gestión teatral a ejecutar en un plazo mayor que el de las producciones puntuales. Para estos grupos y proyectos, el INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO evaluará el tipo y graduación de la contribución a otorgar.

Artículo 4. ESPECTACULO CONCERTADO

Se considera espectáculo concertado a la reunión eventual de artistas para la concreción y producción de un único espectáculo en una sala de teatro independiente, espacio teatral no convencional o espacio de experimentación. En este caso, la concertación se realizará teniendo en cuenta los siguientes requisitos:

- a. La compañía o su representante deberá realizar una propuesta con el compromiso de estrenarla en el término de UN (1) año, a contar de la fecha en que se notificó la aprobación del proyecto.
- b. Si la propuesta es aprobada por el INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO, recibirá una ayuda para ese único espectáculo.
- c. Se considerarán, preferentemente, los proyectos que pertenezcan a autores nacionales o a extranjeros con más de CINCO (5) años de residencia en el país.
- d. Si la realización del proyecto excediera el lapso de UN (1) año, el INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO deberá evaluarlo en los términos descritos en el artículo 3 inciso d) de este decreto.

Artículo 5. SALAS Y ESPACIOS CONCERTADOS

La concertación con titulares de salas independientes, espacios teatrales no convencionales y espacios teatrales de experimentación, se podrá establecer de acuerdo con los siguientes requisitos:

- a. Presentación de una propuesta de programación anual en donde figure, preferentemente, una obra de autor nacional o extranjero con más de CINCO (5) años de residencia en el país.
- b. Que cubran anualmente una programación de, por lo menos, OCHO (8) meses en total y con un mínimo de DOS (2) funciones semanales, en los días viernes, sábado, domingo o feriado en horarios centrales. El INSTITUTO NACIONAL DEL

TEATRO se reserva la facultad de revisar estas condiciones, previa solicitud fundada emitida por el representante regional respectivo.

c. Compromiso de que las compañías o grupos que se contraten en dichas salas y espacios, participen como mínimo de un SETENTA POR CIENTO (70%) en los ingresos netos de boletería, entendiéndose por ellos el resultado de deducir de los ingresos brutos, los derechos autorales y los impuestos que pudieren gravar directamente a las localidades.

d. Compromiso de no cobrar a las compañías o grupos que se contraten para actuar, sumas de dinero por ningún otro concepto, limitándose a percibir, exclusivamente, el porcentaje pactado sobre la recaudación neta de boletería, en los términos del inciso anterior.

e. Que la capacidad máxima sea de TRESCIENTAS (300) localidades.

f. Que cuenten con una infraestructura básica en cuanto a equipamiento técnico y de

personal y se ajusten a las disposiciones de las ordenanzas y leyes vigentes en cada jurisdicción.

g. El INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO otorgará la calificación de «espacio de experimentación» a los efectos de poder quedar comprendido en este sistema de concertación. A tal fin, el INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO merituará la continuidad, estabilidad y permanencia de una programación integrada por obras de experimentación y de investigación teatral que supongan una renovación de la escena y que privilegie las creaciones de nuevos autores. Cumplidos estos requisitos, el INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO podrá celebrar el compromiso de concertación por el cual recibirán una contribución anual de acuerdo con las características de la propuesta, importe que se liquidará por trimestre adelantado.

Artículo 6.CONTRIBUCIONES A LA PRODUCCION

a. En el Régimen de Concertación, las contribuciones destinadas a la producción de obras teatrales abarcarán tanto al montaje como a su mantenimiento en escena. La cuantía del aporte se estimará en función de los costos de producción y el interés cultural de la obra. En los costos de producción se destinará a la retribución del director y actores, como mínimo, un TREINTA POR CIENTO (30%) de la suma asignada por el INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO.

b. Del total de la suma asignada por el INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO se entregarán DOS TERCIOS (2/3) de la misma una vez que el grupo concertado presente la documentación por la que acredite disponer del lugar para la pública representación de la obra y el tercio restante del aporte se percibirá una vez estrenada la obra en los términos antedichos, dentro de los TREINTA (30) días subsiguientes a la fecha del estreno.

e. Los espectáculos de autor nacional, o extranjero con más de CINCO (5) años de residencia en el país, serán bonificados con el DIEZ POR CIENTO (10%) del importe que hubieren recibido como consecuencia del régimen de concertación, suma que se entregará al grupo o compañía al concluir las representaciones. Para acceder a los beneficios previstos en este artículo, la obra deberá haber sido representada, por lo menos, durante TRES (3) meses en el término de UN (1) año y con no menos de OCHO (8) funciones por mes, los días viernes, sábado, domingo o feriados en horarios centrales. El INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO se reserva la facultad de revisar estas condiciones, previa solicitud fundada, emitida por el representante regional respectivo.

Artículo 7. CONTRIBUCIONES A LAS SALAS

En el Régimen de Concertación, los aportes a las salas de teatro independiente concertadas, espacios teatrales no convencionales concertados y espacios teatrales de experimentación concertados, destinados al mejoramiento, desarrollo y crecimiento de su infraestructura arquitectónica y técnica, tendrán un carácter complementario y el INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO los evaluará en cada caso particular.

Artículo 8. El INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO dictará la normativa de aplicación del Régimen de Concertación reglamentado por este decreto.

Artículo 9. Los beneficiarios de este Régimen de Concertación podrán recibir otras ayudas, independientemente de las que reciben como consecuencia de la aplicación de la Ley N° 24.800.

Artículo 10. El INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO dictará la normativa adecuada para efectivizar las contribuciones al montaje y mantenimiento en escena de los espectáculos que promuevan los valores de la cultura universal así como aquéllos emergentes de cooperación o convenios internacionales, otorgándose la preferente atención a las obras teatrales de autor nacional, o extranjero con más de CINCO (5) años de residencia en el país, de conformidad a las prescripciones de los artículos 5 y 6 de la Ley N° 24.800. Asimismo, el INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO establecerá los aportes que, a través de créditos y subsidios, otorgará a las salas teatrales consideradas de interés cultural por el mismo organismo. La protección y apoyo para la conservación y enriquecimiento de su valor patrimonial podrá ser otorgado por el INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO a través de créditos con tasas preferenciales de interés. Asimismo, podrán ampliarse los beneficios a partir de subsidios que deberá evaluar en cada caso particular el mencionado instituto.

Artículo 11. Los titulares de salas teatrales que aspiren a los beneficios emergentes de los artículos 5 y 14, inciso f) de la Ley N° 24.800, deberán cumplir, entre otros, los siguientes requisitos:

a. Presentación de una propuesta de programación anual en donde figure, preferentemente, una obra de autor nacional, o extranjero con más de CINCO (5) años de residencia en el país.

b. Que cubra anualmente una programación de, por lo menos, NUEVE (9) meses en total y con un mínimo de CIENTO TREINTA (130) funciones los días viernes, sábado, domingo o feriado en horarios centrales.

c. Compromiso de que las compañías o grupos que se contraten en dichas salas participen como mínimo de un SESENTA POR CIENTO (60%) en los ingresos netos de boletería, entendiéndose por ellos el resultado de deducir de los ingresos brutos que recaude el espectáculo, los derechos autorales y los impuestos que pudieran gravar directamente a las localidades. El INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO podrá elevar este porcentaje para aquellos espectáculos de características especiales que por resolución fundada determine. Entiéndese por «Compañía» al conjunto de elementos humanos y técnicos, ya sean estables o eventuales, que concurren a la realización del espectáculo en sí mismo con independencia de la sala en que se presente.

d. Compromiso de no cobrar a las compañías o grupos que se contraten para actuar, sumas de dinero por ningún otro concepto, limitándose a percibir, exclusivamente, el Porcentaje pactado sobre la recaudación neta de boletería, en los términos del inciso anterior.

e. Que cuenten con una infraestructura básica, en cuanto a equipamiento técnico y de personal, y se ajusten a las disposiciones de las ordenanzas y leyes vigentes en cada jurisdicción.

f. Que cumplan las pautas que establezca el INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO en lo referente a lo dispuesto en el artículo 14 inciso ñ) de la Ley N° 24.800. Tal como lo establece el artículo 5 de la Ley N° 24.800 el INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO podrá otorgar a los titulares de salas teatrales otros beneficios además de los expresados para el mantenimiento y desarrollo de dichos espacios. También en estos casos, las salas teatrales consideradas de interés cultural, deberán cumplir los requisitos establecidos en los incisos a , b , c , d , e y f de este artículo.

g. El INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO podrá, en casos especiales, variar las exigencias establecidas en este artículo evaluando las circunstancias de cada caso particular.

Artículo 12. A los fines establecidos en el artículo 9 inciso c) de la Ley N' 24.800, se considerarán regiones culturales argentinas, las siguientes:

1. CENTRO: Córdoba, Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
2. NEA: Chaco, Formosa, Misiones, Corrientes, Entre Ríos y Santa Fe.
3. NOA: Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca y Santiago del Estero.
4. NUEVO CUYO: La Rioja, San Juan, San Luis y Mendoza.
5. PATAGONICA: La Pampa, Río Negro, Neuquén, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.

A los efectos de la designación de los representantes de las regiones culturales argentinas mencionadas precedentemente, se establecerá el procedimiento indicado en el artículo 10 de la Ley, considerándose a cada una de las integrantes de cada región como provincia, al solo efecto de este procedimiento. Facúltase al INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO para modificar el número y conformación de las regiones culturales a fin de adecuarlas a la política teatral cultural del organismo.

Artículo 13. El CONSEJO DE DIRECCION del INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO se integrará con los miembros que se indican en el artículo 9 de la Ley N' 24.800, dentro de los CIENTO VEINTE (120) días contados a partir de la publicación del presente decreto. Para ello se implementarán los concursos públicos de antecedentes y oposición en el término de NOVENTA (90) días contados a partir de la publicación del presente decreto. Las instituciones privadas reconocidas que pueden otorgar los avales previstos en el segundo párrafo del citado artículo 10, deberán tener personería jurídica reconocida, de conformidad a la legislación vigente en la materia.

Artículo 14. El COMITE FEDERAL DE RADIODIFUSION o el organismo que haga sus veces, deberá transferir diariamente a la cuenta recaudadora que abrirá el INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO, los importes a que se refiere el artículo 19 inciso e) de la Ley N' 24.800, esto es, el OCHO POR CIENTO (8%) de la recaudación efectivamente percibido por dicho Comité, o las sumas que correspondan de acuerdo a lo establecido en el último párrafo del citado inciso. Estos importes deberán ser transferidos desde la fecha de promulgación de la Ley N' 24.800.

Artículo 15. La LOTERIA NACIONAL SOCIEDAD DEL ESTADO deberá transferir en forma semanal a la cuenta recaudadora mencionada en el artículo precedente, los importes a que se refiere el artículo 20 de la Ley N' 24.800. Estos importes deberán ser transferidos desde la fecha de promulgación de la citada ley.

Artículo 16. El INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO articulará una política de promoción del teatro de interés cultural y, en particular, de los espectáculos y eventos realizados en el marco de la Ley N' 24.800. Para tal fin, establecerá estrategias de promoción de los mismos, para lo cual podrá concertar acuerdos con instituciones públicas y/o privadas, municipales y/o provinciales y/o nacionales o internacionales, todo conforme a lo dispuesto en los artículos 1 y 14 incisos f), j) y k) de la Ley N' 24.800.

Artículo 17. El INSTITUTO NACIONAL DEL TEATRO publicará anualmente en el Boletín Oficial y por los medios que estime conveniente, las actividades desarrolladas, así como la distribución de los fondos asignados.

Artículo 18. Comuníquese, publíquese, dése a la DIRECCION NACIONAL DEL REGISTRO OFICIAL y archívese.