



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN  
DEL COLECTIVO ARTÍSTICO LA PATOGALLINA**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN

PAOLA RUBIO SANHUEZA

PROFESOR GUÍA  
ANTONIO HOLGADO SAN MARTÍN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN  
GASTÓN HELD BARRANDEGUY  
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

SANTIAGO DE CHILE  
2013

## Resumen Ejecutivo

Este estudio define un plan de negocio para la internacionalización de *La Patogallina*, compañía de teatro chilena con más de 15 años de experiencia en la creación, producción y comercialización de obras teatrales, con una propuesta artística basada en el circo-teatro y con elementos diferenciadores del teatro tradicional. El plan de negocio actual se basa en la exhibición de obras en teatros nacionales, venta de obras a empresas y merchandising asociado. Si bien los resultados económicos son positivos, presenta bajos márgenes - MM\$8,2 durante año 2011 y una rentabilidad del 9,6% -. Dado esto, es de interés de la compañía ampliar sus operaciones en Chile y complementarla con ingresos provenientes del extranjero. Esto último a razón de contar con una obra, "Extranjero, el Último Hain", que puede resultar una oferta atractiva para el mercado europeo, dada su temática vinculada a la historia de tales países, y aprovechar el fomento gubernamental para la internacionalización de la industria teatral chilena.

En base a un análisis comparativo de indicadores macroeconómicos, sociales y culturales entre 34 países europeos, se identificaron aquellos con mayor potencial para centrar los esfuerzos de comercialización de *La Patogallina*, siendo seleccionados: Francia, Dinamarca, Alemania, Luxemburgo, Reino Unido, Holanda y Bélgica. Acorde a la práctica de la industria teatral, las compañías son invitadas a participar en festivales internacionales (con una o más temporadas durante un mismo año). Tal gestión es realizada por programadores internacionales. Frente a lo anterior, es recomendable focalizar los esfuerzos de venta en programadores de los países con mayor potencial.

A objeto de lograr la invitación a festivales internacionales de teatro, el plan de negocio determinó la necesidad de fortalecer las competencias comerciales en *La Patogallina*, ya sea en una persona del equipo o un gestor cultural externo. Tal persona deberá realizar actividades de promoción y difusión de las obras y relaciones públicas con organizaciones gestoras de festivales internacionales, a fin de participar en eventos locales que sean vitrina para programadores internacionales. Asimismo, esta persona deberá prospectar nuevos clientes-empresas, aumentar los canales de distribución para merchandising y crear nuevas audiencias, a objeto de incrementar los ingresos locales. Es necesario también organizar el manejo económico de *La Patogallina* mediante la elaboración de un presupuesto anual, con metas de venta, salarios fijos, estimación de gastos y márgenes de utilidad esperados.

La proyección económica a 5 años estima una utilidad de MM\$9,4 en el año 2013, por 20% más de ingresos locales a costa de una menor rentabilidad (9,2%); de MM\$15,8 en el año 2014, por 84% más de ingresos totales al incorporar la operación en el extranjero resultando una mayor rentabilidad (10%); y llegando a MM\$26,4 en el año 2016, por 148% más de ingresos totales con una rentabilidad aún mayor (12,4%). El valor neto presente del proyecto resulta en MM\$68 con una tasa de descuento del 7%, común para evaluación proyectos culturales en países en desarrollo, y de MM\$51 con una tasa del 15%, más cercana a negocios tradicionales.

En caso de no cumplir las ventas internacionales (18% de los ingresos totales a partir del año 2014 hasta 31% en el año 2016), es posible mantener la operación local pero con menores márgenes (utilidad se reduce a MM\$17,3 con una rentabilidad de 11,6% al año 2006), dado por las acciones complementarias para aumentar los ingresos en Chile también. No obstante, es relevante señalar que en ninguno de los escenarios evaluados se generan flujos de caja suficientes para recuperar los fondos gubernamentales recibidos de FONDART y las utilidades anuales percibidas son bajas para invertir en el desarrollo de nuevas obras (máximo anual MM\$26 con ingresos desde el extranjero). Es así que se requiere una gestión activa en la postulación a más fondos concursables culturales tanto en Chile como el extranjero.

## Executive Summary

This study defines an international business plan for *La Patogallina*, a Chilean theater company with over 15 years of experience in creation, production and marketing of plays, with an artistic offer based in circus-theater and non traditional elements in theater. The current business plan is based on exhibition of plays in national theaters, selling plays to private companies and merchandising. Their economic results are positive, however with low margins - MM\$8.2 in year 2011 and a profit of 9.6% -. Given this, *La Patogallina* is interested in expanding its operations in Chile and supplement it incomes from abroad. For operations abroad, they want to start with their new play, 'Extranjero, el Último Hain', which can be an attractive offer for the European market, given to a link between the play and European history, and also take advantage of government funds to promote international operations for Chilean theater companies.

Based on a comparative analysis of macroeconomic, social and cultural indicators of 34 European countries, it was identified the greater markets to focus the marketing efforts of *La Patogallina* abroad, being selected: France, Denmark, Germany, Luxembourg, United Kingdom, Netherlands and Belgium. According to the practice of theater industry, companies are invited to participate in international festivals (with one or more seasons in the same year). Such management is handled by international programmers. Against this, it is advisable to focus the marketing efforts in programmers of the identified countries with better potential.

In order to obtain an invitation for international theater festivals, the business plan identified the need to strengthen business skills of *La Patogallina*, either a staff person or an external cultural manager. Such person shall conduct advocacy and dissemination of plays and public relations with organizations that managing international theater festivals for participating in local showcase for international programmers. Also, this person should prospect new customers (private companies), increase distribution channels for merchandising and create new audiences, in order to increase local income too. It is also necessary to organize the economic management of *La Patogallina* by preparing an annual budget, sales targets, fixed salaries, costs and expected profit margins.

The 5-year economic projection estimated a profit of MM\$9.4 in year 2013, with 20% more local revenues but with lower return (9.2 %); a better profit in year 2014 with MM\$15.8, by 84 % more total revenues due to foreign operations and resulting a higher profitability (10%); and reaching MM\$26.4 in year 2016, by 148% more total revenues with even greater profitability (12.4%). The net present value of the project resulting in MM\$68 with a discount rate of 7%, common in cultural assessment projects for developing countries, and MM\$51 with a discount rate of 15%, closer to traditional businesses.

Failure to comply with sales abroad (18% of total revenues in year 2014 up to 31% in year 2016), allow to maintain the local operation but with lower margins (profit is reduced to MM\$17.3 with a return of 11.6% in year 2006), given by the complementary actions to increase revenues in Chile too. However, it is worth noting that none of the evaluated scenarios generates enough cash flow to recover government funds received from FONDART, and annual profits earned are low to invest in developing new plays (maximum MM\$26 with incomes from abroad). Thus, active management to enlarge applications for cultural fund contests, both in Chile and abroad, is required.

“La diversidad cultural amplía las posibilidades de elección que se brindan a todos; es una de las fuentes del desarrollo, entendido no solamente en términos de crecimiento económico, sino también como medio de acceso a una existencia intelectual, afectiva, moral y espiritual satisfactoria.”

Artículo 3

Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Citado de *Política Cultural 2011-2016*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA).  
[www.cultura.gob.cl/institucion/politica-cultural-2011-2016/](http://www.cultura.gob.cl/institucion/politica-cultural-2011-2016/)

## Tabla de Contenido

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>ANTECEDENTES GENERALES</b> .....	<b>3</b>
2.1	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	3
2.2	JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE GLOBALIZACIÓN.....	7
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>9</b>
3.1	OBJETIVO GENERAL .....	9
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
<b>4</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN</b> .....	<b>13</b>
5.1	FACTORES ORGANIZACIONALES.....	13
5.1.1	<i>Propuesta de Valor</i> .....	13
5.1.2	<i>Compromiso de Internacionalización</i> .....	18
5.1.3	<i>Aprendizaje de Experiencias Previas</i> .....	18
5.1.4	<i>Ventajas Competitivas</i> .....	19
5.1.5	<i>Análisis Económico</i> .....	20
5.2	FACTORES ADMINISTRATIVOS .....	27
5.2.1	<i>Conocimiento Confiable</i> .....	27
5.2.2	<i>Consistencia de Marca</i> .....	27
5.2.3	<i>Investigación y Planificación</i> .....	27
5.3	FACTORES AMBIENTALES .....	28
5.3.1	<i>Facilitadores</i> .....	28
5.3.2	<i>Barreras</i> .....	28
5.3.3	<i>Riesgos</i> .....	29
5.4	SELECCIÓN DEL MERCADO .....	30
5.4.1	<i>Identificación de Mercados Potenciales</i> .....	32
5.4.2	<i>Mercado Seleccionado</i> .....	36
5.5	ESTRATEGIA DE ENTRADA .....	40
5.5.1	<i>Análisis de la Industria</i> .....	41
5.5.2	<i>Análisis FODA</i> .....	47
5.5.3	<i>Estrategia de Entrada</i> .....	48
5.6	ESTRATEGIA DE MARCA - POSICIONAMIENTO .....	49

5.6.1	<i>Perspectiva del Consumidor</i> .....	49
5.6.2	<i>Atributos Importantes</i> .....	52
5.6.3	<i>Posición respecto a Competidores</i> .....	54
5.7	ESTRATEGIA DE MARKETING .....	57
5.7.1	<i>Producto</i> .....	58
5.7.2	<i>Precio</i> .....	59
5.7.3	<i>Plaza / Distribución</i> .....	60
5.7.4	<i>Promoción</i> .....	62
5.8	DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	63
5.8.1	<i>Operaciones</i> .....	63
5.8.2	<i>Recursos Humanos</i> .....	64
5.8.3	<i>Evaluación Económica</i> .....	64
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>77</b>
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>79</b>
<b>8</b>	<b>ANEXO A: EVALUACIÓN TÉCNICA PARA SELECCIÓN DE MERCADO</b> .....	<b>83</b>
	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES MACROECONÓMICOS (35%) .....	83
	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES DEMOGRÁFICOS, EDUCACIONALES Y GEOGRÁFICOS (25%).....	88
	DESCRIPCIÓN DE INDICADORES CULTURALES (40%).....	93
<b>9</b>	<b>ANEXO B: CRÍTICA TEATRAL DE “EXTRANJERO, EL ÚLTIMO HAIN”</b> .....	<b>99</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 – Industrias Creativas .....	2
Figura 2 – Logo Colectivo Artístico La Patogallina .....	3
Figura 3 – Escenas de “El Húsar de la Muerte”, La Patogallina .....	4
Figura 4 – Obras realizadas por La Patogallina .....	5
Figura 5 – Escenas de “Extranjero, El Último Hain”, La Patogallina .....	6
Figura 6 – Esquema Metodológico.....	10
Figura 7 – Propuesta de Valor de Colectivo Artístico La Patogallina.....	13
Figura 8 – Modelo de Negocio de “La Patogallina”.....	14
Figura 9 – Indicadores Macroeconómicos (35%) .....	32
Figura 10 – Indicadores Demográficos, Educativos y Geográficos (25%).....	33
Figura 11 – Indicadores Culturales (40%) .....	35
Figura 12 – Mapa Geopolítico Europeo.....	38
Figura 13 – Mercado Europeos y Gasto Anual en Cines, Teatros, Conciertos.....	40
Figura 14 – Mapa de Posicionamiento del Gasto Cultural en Europa, Año 2005 .....	41
Figura 15 – Distribución Gasto Familiar Cultural por Tipo de Producto (Euros, año 2005).....	43
Figura 16 – Evaluación de la Industria Teatral Europea.....	46
Figura 17 – Matriz de Estrategias Genéricas de Michael Porter.....	48
Figura 18 – Mapa de Posicionamiento Mercado Teatral Europeo.....	56
Figura 19 – Modelo de Marketing Tradicional .....	57
Figura 20 – Modelo de Marketing para Organizaciones Culturales .....	58
Figura 21 – Definición del Producto ofrecido por La Patogallina .....	59
Figura 22 – Evolución Ingresos y Costos Proyectados .....	72

## Índice de Tablas

Tabla 1. Integrantes del Colectivo Artístico La Patogallina.....	7
Tabla 2. Factores que afectan la Internacionalización de un Producto/Servicio .....	11
Tabla 3. Ingresos Totales Año 2011 .....	21
Tabla 4. Costos Totales Año 2011 .....	24
Tabla 5. Resumen del Estado de Resultados Año 2011 .....	25
Tabla 6. Indicadores Industria Teatral en Chile.....	26
Tabla 7. Listado de Países en Evaluación para Selección de Mercado.....	31
Tabla 8. Evaluación Total de los Mercados en Estudio .....	36
Tabla 9. Estadígrafos en Evaluación de los Mercados en Estudio .....	37
Tabla 10. Estimación Tamaño de Mercado Cultural en Países Seleccionados .....	39
Tabla 11. Gasto Cultural en Países Seleccionados (Euros, año 2005) .....	42
Tabla 12. Festivales de Teatro Internacionales en Latinoamérica.....	61
Tabla 13. Festivales de Teatro Internacionales en Europa.....	62
Tabla 14. Estimación de Ingresos por Tickets en Mercado Europeo Tipo .....	62
Tabla 15. Proyección de Ingresos Totales .....	67
Tabla 16. Proyección de Costos Totales.....	70
Tabla 17. Proyección del Estado de Resultados Anual.....	71
Tabla 18. Supuestos Críticos .....	71
Tabla 19. Evolución de Ingresos y Costos Proyectados.....	72
Tabla 20. Ingreso Neto Percápita Proyectado.....	73
Tabla 21. Ingreso Neto Percápita Proyectado rebajando Capacidad Ociosa .....	73
Tabla 22. Sensibilización del Valor Presente Neto (VPN) .....	75
Tabla 23. Descripción Indicadores Macroeconómicos .....	833
Tabla 24. Evaluación Indicadores Macroeconómicos (parte 1) .....	84
Tabla 25. Evaluación Indicadores Macroeconómicos (parte 2) .....	85
Tabla 26. Evaluación Indicadores Macroeconómicos (parte 3) .....	86
Tabla 27. Evaluación Indicadores Macroeconómicos (parte 4) .....	87
Tabla 28. Descripción Indicadores Demográficos, Educativos y Geográficos.....	88
Tabla 29. Evaluación Indicadores Demográficos, Educativos y Geográficos (parte 1).....	89
Tabla 30. Evaluación Indicadores Demográficos, Educativos y Geográficos (parte 2).....	90
Tabla 31. Evaluación Indicadores Demográficos, Educativos y Geográficos (parte 3).....	91
Tabla 32. Evaluación Indicadores Demográficos, Educativos y Geográficos (parte 4).....	92
Tabla 33. Descripción Indicadores Culturales .....	93



Tabla 34. Evaluación Indicadores Culturales (parte1).....	95
Tabla 35. Evaluación Indicadores Culturales (parte 2).....	96
Tabla 36. Evaluación Indicadores Culturales (parte 3).....	97
Tabla 37. Evaluación Indicadores Culturales (parte 4).....	98

## 1 Introducción

Desde que la globalización pasó a formar parte de las economías de prácticamente todos los países en el mundo, la forma de hacer negocios ha cambiado y ha afectado a la mayor parte de las industrias, ampliando el mercado a fronteras inimaginables previamente. Esto se ha producido por ser la globalización causante de un *quiebre en la barreras para el movimiento de recursos entre los países y regiones, el surgimiento de este mercado global junto al incremento de oportunidades comerciales tanto para compañías nacionales como transnacionales, y la internacionalización de las comunicaciones liderada, entre otras cosas, por la libre transmisión de símbolos y mensajes culturales alrededor del mundo*<sup>2</sup>.

Adicionalmente, las nuevas tecnologías han permitido nuevas formas para el manejo y operación de los negocios, haciendo más eficiente los sistemas de información y marketing. No obstante, estas mismas variables pueden abrumar las formas locales de expresión cultural y la afirmación de identidades culturales nacionales o regionales distintivas. Pero como contrapeso, estas mismas nuevas tecnologías han generado que nuevas generaciones de consumidores usando Internet se vean expuestos a un rango mucho mayor de nuevas y atractivas formas culturales, generando una fuerte influencia en sus intereses y su demanda por productos y servicios más creativos.

El efecto económico de la globalización sobre los países también ha generado un cambio el enfoque sobre la cultura y sus expresiones artísticas. Actualmente, organizaciones internacionales como UNESCO y la misma OCDE<sup>3</sup> han otorgado más relevancia a la medición de cultura como una actividad económica relevante para el desarrollo de las naciones en este mundo globalizado. Lo anterior, no sólo por el impacto económico, en el sentido de contribución al Producto Interno Bruto (PIB) dado por la creación/producción artística hasta su consumo, sino también por el impacto social de la cultura<sup>4</sup>, entendido como bienestar social dado por la interacción de la sociedad, el arte, la tecnología, la ciencia, la religión, la política, la educación y la economía.

Es así que, se evidencia que la cultura está presente en una serie de actividades más amplias que sólo el arte. Estas actividades se definen hoy como industrias creativas, las cuales abarcan desde las artes creativas, como el teatro, la pintura y la música, hasta industrias relacionadas, como la publicidad, la arquitectura, el diseño y la moda. La Figura 1 detalla un modelo de industrias creativas planteado por el economista inglés David Throsby en su libro “The Economics of Cultural Policy”.

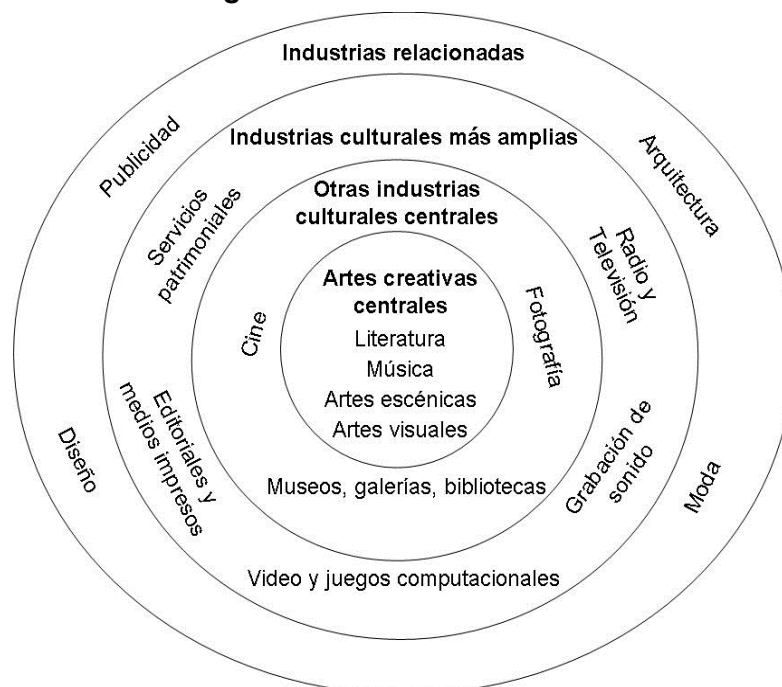
---

<sup>2</sup> Throsby, David (2010). *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge University Press.

<sup>3</sup> Chile pasó a formar parte de la OCDE en Enero 2010.

<sup>4</sup> OCDE (Diciembre 2006). *International Measurement of the Economic and Social Importance of Culture* ([www.OECD.org/std/na/projectontheinternationalmeasurementofculture.htm](http://www.OECD.org/std/na/projectontheinternationalmeasurementofculture.htm)).

**Figura 1 – Industrias Creativas**



Fuente: Throsby, David (2010). *The Economics of Cultural Policy*.

Este modelo para industrias creativas permite ver que las artes creativas centrales pueden estar apoyadas por una serie de otras actividades económicas que amplían su accionar, y por ende pueden soportar su injerencia en el mercado y fortalecer su sustentabilidad a más largo plazo. Es así como una obra teatral, por ejemplo, estando en el centro de las artes creativas, puede expandir su difusión en la sociedad a través de exposición fotográfica de sus montajes, grabación en sonido de la música de su obra, asesoramiento en publicidad para promocionar su obra y la consiguiente comercialización de estas diferentes actividades que complementan la mera puesta escénica de la obra.

La cultura en Chile ha incrementado su contribución al PIB, desde un 1,3% en el año 2006 a un 1,6% en el año 2009<sup>5</sup>, y representa el 2,3% del empleo nacional con 228.600 trabajadores, concentrados en pequeñas y medianas empresas que facturan el 1,4% (US\$114 millones) de las ventas totales de empresas en Chile (US\$8.174 millones). En países desarrollados como el Reino Unido, la medición del aporte al PIB de las industrias creativas en el año 1998 alcanzaba un 4% y generaba casi un millón de empleos<sup>6</sup>. Frente a esta nueva visión económica de la cultura, las industrias creativas se perfilan como un dinamizador para el desarrollo económico de Chile.

Frente a lo anterior, el presente estudio se centrará en desarrollar un plan de negocio para una compañía de teatro chilena, considerando tanto el mercado nacional como extranjero.

<sup>5</sup> Diario digital EMOL (04 de noviembre de 2011). *Aporte de Cultura al PIB llega a 1,6% y supera a áreas como pesca*. [www.emol.com/noticias/magazine/2011/11/04/511262/aporte-de-cultura-al-pib-llega-a-16-y-supera-a-areas-como-pesca.html](http://www.emol.com/noticias/magazine/2011/11/04/511262/aporte-de-cultura-al-pib-llega-a-16-y-supera-a-areas-como-pesca.html)

<sup>6</sup> Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (noviembre 2012). *Cultura y Economía I*.

## 2 Antecedentes Generales

### 2.1 Descripción de la Organización

*La Patogallina* es una compañía teatral chilena orientada al teatro educativo, de alto impacto energético y con una personalidad transgresora que los diferencia dentro del mercado local. Las características de su propuesta teatral radican en:

- Tradición del teatro popular y callejero
- Actuación basada en el teatro físico
- Construcción estética en imágenes poéticas
- Música en vivo
- La tragicomedia
- Temáticas contingentes relacionadas en su mayoría con la Historia de Chile
- Uso de espacios no convencionales

Su origen se remonta al año 1996 con la gestación de un trabajo experimental teatral y callejero llamado “A Sangre e Pato”: *una obra que carecía de argumento lineal y que se presentaba en formato de una serie de bloques escénicos con música en vivo; una especie de clip teatral donde los músicos también actuaban*<sup>7</sup>. Tras algunos meses de trabajo, fueron invitados al primer encuentro de circo y teatro callejero realizado en Argentina. Este hecho se convirtió en un hito para la compañía al interesarlos en el movimiento de arte independiente argentino, muy relacionado con el punk, cuya estética los identificó.

**Figura 2 – Logo Colectivo Artístico La Patogallina**



Fuente: [www.lapatogallina.cl](http://www.lapatogallina.cl)

El elenco inicial, conformado por seis actores: Sergio Pineda, Rodrigo Rojas, Eduardo Moya, Darío González, Juan España y Nilton Gutiérrez, y tres músicos: Martín Erazo, Nicolás Torres y Cristóbal Carvajal, compartía la inquietud por el circo y por la realización del teatro con música en vivo, pero no siendo formalmente un colectivo artístico aún.

El trabajo con “A Sangre e Pato” duró tres años y las presentaciones se extendieron hasta festivales de teatro en Colombia y República Dominicana. El resultado de todas estas experiencias provocó la transición hacia una segunda etapa de *La Patogallina*, la de trabajo formalmente planificado tanto en lo creativo como en la estructura de un colectivo.

---

<sup>7</sup> Sitio web Colectivo Teatral La Patogallina (octubre de 2011). *La Historia*. [www.lapatogallina.cl](http://www.lapatogallina.cl)

En el año 1999 comenzaron a trabajar en el montaje “El Húsar de la Muerte”, asumiendo Martín Erazo la dirección artística y siendo esto el puntapié inicial en su organización formal como colectivo artístico *La Patogallina*. Esta nueva obra teatral requirió conformar un equipo de trabajo más grande, quedando constituido por quince personas.

**Figura 3 – Escenas de “El Húsar de la Muerte”, La Patogallina**



Fuente: Imágenes de *El Húsar de la Muerte*. [www.lapatogallina.cl](http://www.lapatogallina.cl)

Con “El Húsar de la Muerte”, *La Patogallina* rompió los esquemas teatrales imperantes hasta aquel entonces en Chile. *La obra entra al mundo del cine chileno desde el teatro, e instala la imagen de un héroe nacional en un momento donde la política nacional era aún más grave de hablar*<sup>8</sup>. Las características del montaje, basadas en un alto

<sup>8</sup> Sitio web Colectivo Teatral La Patogallina (octubre de 2011). *La Historia*. [www.lapatogallina.cl](http://www.lapatogallina.cl)

contenido de ironía y el cruce de elementos de la tragicomedia con elementos del teatro callejero, fueron inéditas en el país y permitían el entendimiento de la obra por cualquier persona, pudiendo así ser presentada a todo tipo de público sin ningún tipo de discriminación cultural, social o académica.

Hasta el año 2011, *La Patogallina* ha elaborado seis obras teatrales con características similares en términos de montaje, narrativa y puesta en escena, además de algunas otras obras por encargos particulares.

**Figura 4 – Obras realizadas por La Patogallina**



Fuente: Folletos de obras de *La Patogallina*. [www.lapatogallina.cl](http://www.lapatogallina.cl)

Hasta la fecha, la mayoría de las obras de *La Patogallina* se presentan en el Centro Cultural Matucana 100 en la ciudad de Santiago. Este acuerdo considera la realización de tres temporadas al año, con duración de seis semanas y cuatro funciones semanales por cada temporada, y cuyos ingresos por venta de boletos se distribuye en dos tercios para *La Patogallina* y un tercio para Matucana 100. Adicionalmente, *La*

*Patogallina* comercializa sus obras a empresas privadas, con un ingreso de \$2.500.000 por obra más gastos de traslados y estadía, y venta de merchandising en la locación de sus funciones. Respecto a los costos, *La Patogallina* se preocupa de pagar todos los gastos de operación e impuestos tras cada función, para luego repartir la utilidad resultante entre los participantes estables de su elenco en partes iguales.

La última obra de *La Patogallina* es “Extranjero, el último Hain”, estrenada el año 2011, la cual cuenta la historia de *un joven Kloketen (iniciado) que es llevado por la fuerza junto a un grupo de Selk'nam a Francia para ser expuestos en un Zoológico Humano (Exposición Universal de Paris). La obra relata las desventuras desde Tierra del Fuego, hasta su denigrante peregrinaje por Francia, Inglaterra y Bélgica*<sup>9</sup>.

Martín Erazo, director de *La Patogallina*, relata que el origen de esta creación teatral se remonta a la noticia sobre el descubrimiento en Suiza el año 2008 de restos humanos de cinco kawésqar, un grupo indígena casi extinto en la zona austral de Chile<sup>10</sup>, hallados por el documentalista Hans Mülchi y el historiador Christian Báez cuando grababan el documental “Calafate, Zoológicos Humanos”.

**Figura 5 – Escenas de “Extranjero, El Último Hain”, La Patogallina**



Fuente: Imágenes de *Extranjero, el Último Hain*. [www.lapatogallina.cl](http://www.lapatogallina.cl)

<sup>9</sup> Sitio web Colectivo Teatral La Patogallina (octubre de 2011). Obras. *Extranjero, El Último Hain*. [www.lapatogallina.cl](http://www.lapatogallina.cl)

<sup>10</sup> Diario digital SwissInfo.ch (International Service of the Swiss Broadcasting Corporation) (12 de enero de 2010). *Repatrián a indígenas chilenos 129 años después* [www.swissinfo.ch/spa/sociedad/Repatrian\\_a\\_indigenas\\_chilenos\\_129\\_anos\\_despues.html?cid=8070430](http://www.swissinfo.ch/spa/sociedad/Repatrian_a_indigenas_chilenos_129_anos_despues.html?cid=8070430)

Es de interés de La Patogallina considerar esta última obra como pie inicial de su propuesta teatral para un plan de negocios internacional enfocado en el mercado europeo, dado por la incorporación de sus elementos teatrales propios y la temática relacionada con el antiguo continente.

Al año 2012, *La Patogallina* sigue estando conformada por quince personas como elenco estable. La Tabla 1 a continuación detalla los integrantes a octubre de 2011.

**Tabla 1. Integrantes del Colectivo Artístico La Patogallina**

Actores	Músicos	Sonidista	Director Artístico
Rodrigo Rojas	Alejandra Muñoz	Pablo Riveros	Martín Erazo
Eduardo Moya	Jaime Molina		
Caél Orrego	Emilio Miranda	Técnico en Escena	
Sandra Figueroa		Gonzalo Mella	
Pilar Salinas			
Victoria González		Vestuarista	
Carolina Mardonez		Antonio Sepúlveda	
Francisco Ramírez			

Fuente: Sitio web Colectivo Teatral La Patogallina. *La Historia*. [www.lapatogallina.cl](http://www.lapatogallina.cl)

## 2.2 Justificación de la Oportunidad de Globalización

*La Patogallina* es una compañía de teatro innovadora en el mercado chileno por la incorporación de elementos escénicos distintos, desafiantes y atractivos para los consumidores chilenos.

La investigadora María De La Luz Hurtado reconoce a *La Patogallina* - junto con *La Troppa*, *Gran Circo Teatro*, *Teatro La Memoria*, *Teatro en el Blanco*, *Teatro Cinema*, entre otros exponentes -, como una compañía representativa de la escena teatral de la última década en Chile. Estas compañías se caracterizan por una autoría con personalidad propia distanciada del teatro tradicional, trasgresores del academicismo, utilizando nuevos lenguajes y elementos, inclusive la tecnológica. *Tal propuesta dramática, a pesar de haberse iniciado en los centros teatrales europeos, favorecen la apropiación desde la escena local*<sup>11</sup>.

En adición a la nueva propuesta teatral, *La Patogallina* busca difundir la identidad nacional, al desarrollar temáticas de la historia en Chile en sus obras, elemento diferenciador al competir con compañías de teatro extranjeras.

En tanto, es de interés del Estado chileno contribuir a instalar los bienes y servicios artístico-culturales en el escenario internacional. El Ministro de Cultura, Luciano Cruz-

<sup>11</sup> Hurtado, María De La Luz y Barria, Mauricio (2010). *Antología: Un Siglo de Dramaturgia Chilena*.



Coke declara<sup>12</sup> “Uno de los objetivos del Consejo de la Cultura es fomentar e internacionalizar nuestras industrias creativas, de manera tal que se conviertan en una oportunidad de desarrollo para el país... Tenemos ventajas comparativas para lograr ser una plaza de intercambio para las artes escénicas. No hay otra de similares características en Latinoamérica.” En este sentido, la política pública cultural<sup>13</sup> de Chile establece: generar oportunidades para la presencia de artistas chilenos en los escenarios internacionales, impulsar la generación de redes destinadas a promover la internacionalización de la cultura y sus contenidos, e instalar y apoyar las expresiones, productos, bienes y servicios artístico-culturales en otros países.

Con este marco estatal, las compañías de teatro chilenas, como *La Patogallina*, pueden contar con financiamiento - aunque concursable - y entidades de apoyo - como Fundación Teatro a MIL (FITAM), con quien el gobierno estableció un acuerdo para potenciar la internacionalización del teatro chileno -, para emprender un proceso de internacionalización de su propuesta artística.

Complementariamente, es posible mencionar la existencia de apoyo por parte de países europeos en la cooperación cultural con socios internacionales, habiendo sido esto declarado como intención en la última conferencia de Ministros de Cultura del Consejo Europeo<sup>14</sup>. En este sentido, al ser Chile partícipe de la OCDE, el desarrollo de planes de internacionalización para el teatro chileno cuenta con el respaldo de los países europeos integrantes de la OCDE.

Frente a lo anterior, *La Patogallina* cuenta con varios elementos iniciales que favorecen el realizar un plan de negocio para su internacionalización:

- Propuesta teatral no tradicional, cuyos códigos teatrales son reconocidos por el público europeo.
- Temáticas asociadas a la historia nacional, elemento diferenciador de compañías de teatro europeas, y relacionadas con la historia europea, como lo es la obra "Extranjero, el Último Hain", atractivo para el público europeo.
- Apoyo del Estado chileno para la internacionalización del teatro nacional.
- Apoyo del Consejo Europeo y la OCDE para el intercambio cultural internacional.

Lo anterior, junto a los análisis que se realizarán en este estudio, permitirá conocer en mayor medida los elementos que se deben considerar al momento de realizar un plan de negocio para la internacionalización de una compañía de teatro chilena.

---

<sup>12</sup> Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (11 de enero de 2011). *Ministro Cruz-Coke firma convenio que potenciará internacionalización del teatro chileno*. <http://informa.gob.cl/comunicados-archivo/ministro-cruz-coke-firma-convenio-que-potenciara-la-internacionalizacion-del-teatro-chileno/>

<sup>13</sup> Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. *Política Cultural 2011-2016*. [www.cultura.gob.cl/institucion/politica-cultural-2011-2016/](http://www.cultura.gob.cl/institucion/politica-cultural-2011-2016/)

<sup>14</sup> Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe (Abril 2013). *Final Statement - 10th Council of Europe Conference of Ministers of Culture* [www.culturalpolicies.net/web/compendium-topics.php](http://www.culturalpolicies.net/web/compendium-topics.php)

### 3 Objetivos

#### 3.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocio para la internacionalización del colectivo artístico *La Patogallina*.

#### 3.2 Objetivos Específicos

- Identificar el mercado europeo más atractivo, considerando como obra inicial *Extranjero, El Último Hain*
- Elaborar una estrategia de entrada para el mercado europeo seleccionado.
- Determinar el posicionamiento de mercado para *La Patogallina*.
- Elaborar una estrategia de marketing para *La Patogallina*.
- Determinar las capacidades organizacionales que debe tener *La Patogallina* para un plan de negocio internacional y nacional.
- Relevar fuentes de financiamiento disponibles para el plan de negocio internacional.
- Realizar una evaluación económica del plan de negocio internacional y nacional.

### 4 Marco Conceptual

Este estudio se basa en el desarrollo de un plan de negocio para la internacionalización de un emprendimiento nacional en el ámbito artístico-cultural. Para ello se utilizan conceptos estudiados en el desarrollo de planes de negocio en el Global MBA de la Universidad de Chile y el MBA de Melbourne Business School de Australia, los cuales contemplan:

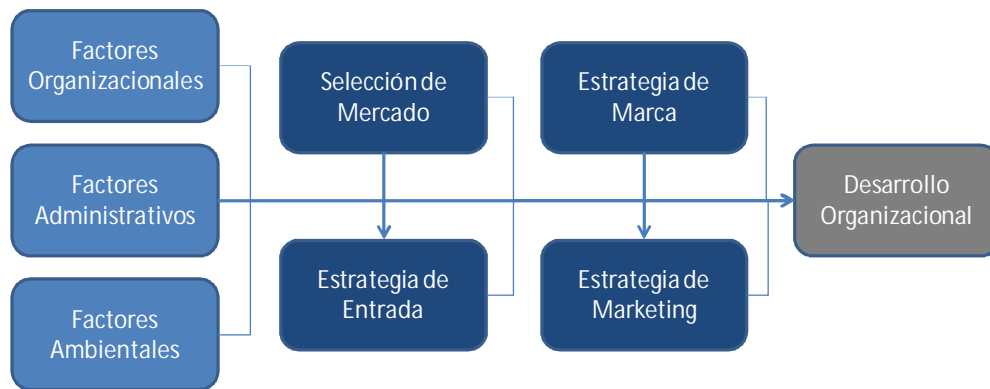
- ✓ Análisis del modelo de negocio, acorde a la metodología propuesta por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur<sup>15</sup>, identificando los elementos esenciales:
  - Segmentos de consumidores
  - Propuestas de valor
  - Canales de distribución
  - Relaciones con clientes
  - Actividades claves
  - Recursos claves
  - Socios claves
  - Estructuras de costos
  - Fuentes de ingresos

---

<sup>15</sup> Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.

- ✓ Análisis de diversos factores que influyen en la internacionalización de un negocio, planteados por Michael R. Czinkota<sup>16</sup>, detallados en la Figura 6 a continuación.

**Figura 6 – Esquema Metodológico**



Fuente: Czinkota, Michael (2010). *International Marketing*.

- ✓ El esquema secuencial de Czinkota considera primero un análisis interno de la organización, basado en factores organizacionales, administrativos y ambientales, a objeto de evaluar sus fortalezas y debilidades para la internacionalización. A continuación se describen brevemente tales factores:
  - **Factores Organizacionales:** Considera el establecimiento de la propuesta de valor y visión de la organización. Se evalúa el compromiso de la organización con el proyecto de internacionalización y la existencia de recursos físicos, humanos y financieros para este objetivo. Así también, se considera la capacidad de aprendizaje de la organización respecto a experiencias previas y su retroalimentación dentro de la organización. Y finalmente, se busca determinar sus ventajas competitivas en el mercado donde opera y aquellas que pueden ser útiles para la experiencia en el extranjero.
  - **Factores Administrativos:** Considera la evaluación de conocimiento confiable al interior de la organización, esto es, capacidades y know-how respecto a su negocio. Se considera la existencia de elementos que otorguen sostenibilidad al negocio en el largo plazo, tales como investigación y desarrollo para creación continua y capacidades de planificación para su puesta en marcha futura. Adicionalmente, se evalúa la consistencia de marca en la organización, esto es, si su visión del negocio se encuentra acorde a su operación actual.
  - **Factores Ambientales:** Considera la evaluación de oportunidades de diferenciación respecto a sus competidores en el contexto cultural y económico del mercado local por una parte y posteriormente del mercado internacional al cual desea ingresar. También se considera la evaluación de barreras de entrada que deberá enfrentar la organización para su

<sup>16</sup> Czinkota, Michael (2010). *International Marketing*.

internacionalización en materias políticas, geográficas, legales, tecnológicas y/o de infraestructura.

✓ A continuación, el esquema de Czinkota considera un análisis externo, basado en la selección del mercado y las estrategias necesarias para la implementación en el mercado internacional. En este sentido, se considera:

- **Selección de Mercado:** Contempla realizar una investigación de mercados, específicamente países europeos, analizando indicadores macroeconómicos, demográficos, educacionales, geográficos y culturales. El potencial de los mercados investigados estará dado por la “distancia” entre el mercado de origen y el mercado de destino, determinando con ello un desempeño rentable y sostenible en el tiempo para quien desee internacionalizar su organización. La Tabla 2 a continuación detalla algunos de los factores que afectan la “distancia” entre mercados:

**Tabla 2. Factores que afectan la Internacionalización de un Producto/Servicio**

	Distancia Económica	Distancia Político-Administrativa	Distancia Geográfica	Distancia Cultural
Distancia entre dos países crece cuando...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de consumidores diferentes</li> <li>• Financiamientos y recursos humanos diferentes en costos y/o calidad</li> <li>• Información o conocimientos diferentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de asociaciones políticas o monetarias</li> <li>• Hostilidades políticas</li> <li>• Instituciones financieras o legales débiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de fronteras comunes, vías navieras, accesos, transporte adecuado o comunicacionales</li> <li>• Lugares remotos</li> <li>• Climas diferentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe diferentes lenguajes, etnias, religiones, normas sociales</li> <li>• Falta de conexión cultural o redes sociales</li> </ul>

Fuente: Czinkota, Michael (2010). *International Marketing*.

El análisis de los aspectos antes señalados involucra el otorgar una importancia relativa a cada indicador con relación al negocio en evaluación, en este caso una organización artística, de manera de ponderar en mayor medida aquellas variables que son más determinantes para un resultado exitoso.

- **Estrategia de Entrada:** Contempla un análisis estratégico del mercado acorde a lo planteado por Michael Porter en su análisis de las 6 fuerzas del mercado - poder de los compradores, el poder de los programadores, barreras de entrada, productos sustitutos, productos complementarios y rivalidad en la industria -, a objeto de evaluar el valor potencial del mercado ante una futura operación de la organización extranjera. Así también, considera un análisis FODA - fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas – de la organización ante tal mercado internacional.
- **Estrategia de Marca:** Considera el análisis de los competidores en el mercado potencial y sus atributos más relevantes en comparación a la

organización en estudio. Una vez identificados los atributos más relevantes se busca determinar el posicionamiento de cada actor en el mercado acorde a tales atributos y con ello encontrar el espacio en el mercado donde sería más conveniente competir para nuestra organización. Asimismo, considera evaluar si es necesario modificar la actual marca y/o establecer alianzas con compañías locales para facilitar el ingreso al mercado extranjero.

- **Estrategia de Marketing:** Considera el análisis del mix de marketing en base a las 7P para la comercialización del producto/servicio en el mercado seleccionado, siendo tales variables:
  - **Producto** a comercializar, sus atributos, dimensión principal para el consumidor, producto actual y productos y/o servicios ampliados.
  - **Plaza** o lugar donde se comercializará el producto/servicio, ya sean físicos o virtuales. También se consideran los canales de distribución para el producto, tales como intermediarios y/o agentes comercializadores.
  - **Precio** del producto, el cual podrá estar basado en una estrategia de costos, donde se cubren los gastos operacionales y margen, o en una estrategia de valor, donde se maximiza la disponibilidad a pagar del consumidor por el producto valorado.
  - **Promoción** del producto, la cual incluye publicidad, medios de promoción, relaciones públicas y venta personal, ya sea esta última directa al consumidor final o a otras empresas (Business to Business).
  - **Personas** tanto internas como externas de la organización relacionadas con la cadena de elaboración y entrega al consumidor del producto/servicio.
  - **Procesos** relacionados con la entrega del producto/servicio al consumidor, el resultado de tales actividades determinarán la calidad del producto/servicio y percepción que el consumidor tendrá finalmente.
  - **Apariencia Física** del producto/servicio y su impacto en el consumidor. Para un producto se relaciona con el embalaje mismo y su impacto en los consumidores; en tanto para un servicio se relaciona también con elementos complementarios como el logo corporativo, la imagen que proyectan las personas de la compañía, los afiches promocionales y los productos relacionados (merchandising).
- ✓ Finalmente, el esquema de Czinkota plantea realizar un desarrollo organizacional, principalmente fortalecer los aspectos operacionales, recursos humanos y financieros, a objeto de contar con una estructura estable para su funcionamiento permanente.

Este marco conceptual tiene por objeto dar una visión conjunta de los lineamientos y prácticas que orientarán la puesta en marcha de un emprendimiento artístico-cultural en el ambiente de negocios internacional.

## 5 Plan de Negocio para la Internacionalización

### 5.1 Factores Organizacionales

#### 5.1.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es una estrategia organizacional que busca maximizar la demanda mejorando la oferta que se construye para tales consumidores. Tal oferta busca destacar los elementos esenciales del producto que son altamente valorados por los consumidores. Esto es, el producto/servicio debe ser real, ser percibido, ser relevante y ser factible para el consumidor.

En este sentido, la propuesta de valor presentada por *La Patogallina* busca otorgar a sus espectadores una obra teatral atractiva e impactante a través de elementos poco usuales en teatro local. Es así que, su propuesta se basa en la técnica actoral, física, vocal y musical alineada con el gesto y la imagen del cuerpo (circo teatro), buscando el uso de imágenes poéticas en la estética de cada montaje, como elementos expresivos y de alto impacto para el público, el uso y transformación de objetos y la banda musical en vivo siempre presente. Así también, la tragicomedia y puesta en escena con un incesante espíritu lúdico son propios de sus trabajos, junto con el uso de temáticas transversales, que transitan premeditadamente entre la historia real y la contingencia, no tan sólo chilena sino que también de interés internacional en el plano cultural, social y político. En consecuencia, todos estos elementos ayudan a elevar la catarsis de sus obras a un amplio rango de sentidos tanto dentro como fuera del escenario. La Figura 7 a continuación ilustra la propuesta de valor de *La Patogallina* previamente descrita.










**Figura 7 – Propuesta de Valor de Colectivo Artístico La Patogallina**



Fuente: Elaboración propia para este estudio.

Siguiendo el marco conceptual planteado por Osterwalder & Pigneur, la Figura 8 describe el modelo de negocio de *La Patogallina*, tanto su propuesta de valor previamente mencionada como los demás elementos que forman parte de su operación.

**Figura 8 – Modelo de Negocio de “La Patogallina”**

<p><b>SOCIOS CLAVES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matucana 100</li> <li>- Teatros</li> <li>- FITAM</li> <li>- Auspiciadores<sup>(*)</sup></li> <li>- Programadores</li> <li>- Críticos de teatro<sup>(*)</sup></li> <li>- Centros culturales nacionales y extranjeros<sup>(*)</sup></li> <li>- Programadores<sup>(*)</sup></li> <li>- Terceros en alianza<sup>(*)</sup></li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación obras</li> <li>- Ensayos</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Exhibición obras</li> <li>- Negociación con teatros, actores y programadores</li> <li>- Venta de obras</li> <li>- Promoción<sup>(*)</sup></li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Circo teatro</li> <li>- Espíritu lúdico en montajes</li> <li>- Imágenes poéticas</li> <li>- Lenguaje versátil</li> <li>- Historias reales, contingentes y transversales</li> <li>- Música en vivo</li> </ul>	<p><b>RELACIONES CLIENTES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- FITAM</li> <li>- Programadores<sup>(*)</sup></li> <li>- Centros culturales</li> <li>- Empresas</li> <li>- Espectadores</li> <li>- Seguidores en redes sociales</li> </ul>	<p><b>SEGMENTO DE CONSUMIDOR</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amantes del teatro</li> <li>- Colegios / Estudiantes</li> <li>- Empresas</li> <li>- Organizaciones culturales nacionales y extranjeras<sup>(*)</sup></li> </ul>
<p><b>RECURSOS CLAVES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca</li> <li>- Artistas</li> <li>- Vestuario y maquillaje</li> <li>- Escenografías</li> <li>- Instrumentos</li> <li>- Camión</li> <li>- Financiamiento</li> </ul>		<p><b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes sociales</li> <li>- Centros culturales</li> <li>- Teatros</li> <li>- Empresas y colegios clientes</li> <li>- Merchandising</li> <li>- Terceros en alianza<sup>(*)</sup></li> </ul>		
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salarios<sup>(*)</sup></li> <li>- Materiales, instrumentos, membresías, alimentación</li> <li>- Gastos operacionales (arriendos, luz, bencina, telefonía)</li> <li>- Comisiones (salas de teatro)</li> <li>- Traslados, viajes y estadías<sup>(*)</sup></li> </ul>		<p><b>FUENTES DE INGRESO</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de boletos y obras</li> <li>- Venta de merchandising directo y con terceros en alianza (editorial, café, otros)<sup>(*)</sup></li> <li>- Fondos concursables públicos (FONDART y otros)</li> <li>- Donaciones<sup>(*)</sup></li> <li>- Auspicios<sup>(*)</sup></li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia tras trabajo conjunto con *La Patogallina*.

Analizando cada uno de los elementos adicionales que forman parte del modelo de negocio de *La Patogallina* es posible señalar:

- **SEGMENTO DE CONSUMIDORES**

Actualmente este colectivo artístico no cuenta con una definición formal de su público objetivo. Muchas de sus obras son exhibidas en el teatro del Centro Cultural Matucana 100, el cual cuenta con una propuesta dirigida a escolares y público que gusta del teatro (seguidores de su cartelera mensual), siendo ellos los espectadores de las obras de *La Patogallina*. Las empresas son otro segmento de consumidores, quienes contratan obras en beneficio de sus trabajadores y familias, habiendo sido identificados por *La Patogallina* como un nicho a desarrollar fuertemente.

Segmentos de consumidores poco desarrollados por *La Patogallina* a la fecha son las organizaciones culturales nacionales y extranjeras, quienes gestionan festivales

de teatro periódicos y/o eventos culturales para sus audiencias particulares, contratando por consiguiente diversas compañías de teatro para el montaje de obras pagadas y/o gratuitas. A la fecha, se han realizado acuerdos con Fundación Teatro a Mil (FITAM<sup>17</sup>) para participar en algunas temporadas del Festival Internacional de Teatro Santiago a Mil<sup>18</sup> realizado por ellos.

- **RELACIÓN CON CLIENTES**

*La Patogallina* cuenta con su propio sitio web, el cual incorpora la opción de comunicación por mail con la compañía, la difusión de sus obras y servicios (arriendo de equipos). Esta plataforma apoya el proceso de venta, al promocionar la venta de merchandising en un local asociado, Café Diablo, no obstante no se informa dirección del local en cuestión. En tanto, en redes sociales *La Patogallina* cuenta con una gran cantidad de suscriptores en Facebook (5.875 al 15 de noviembre de 2012, desde 10 de diciembre de 1996, distribuidos entre un perfil de usuario y una página) y una reducida cantidad de suscriptores en YouTube (19 con 919 reproducciones de los videos de sus obras).

No obstante, este elemento es uno de los más débiles dentro del modelo de negocio de *La Patogallina*, reconocido por sus propios integrantes, y donde requieren mayor apoyo, pues actualmente no cuentan con una persona dedicada 100% a la venta y relación con clientes. Su director artístico es quien mayormente maneja la relación con clientes y contactos para la comercialización de obras, y cuando su disponibilidad de tiempo es limitada cuenta con el apoyo de una persona externa que realiza las labores de manager de la compañía pero sin dedicación exclusiva.

Dentro de los clientes con los cuales se debería desarrollar una relación más fuerte y periódica se tiene a FITAM, centros culturales y programadores nacionales y extranjeros.

- **CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

El principal canal de distribución actual para *La Patogallina*, quien se encarga de las actividades de promoción y difusión, es el Centro Cultural Matucana 100. Adicionalmente, durante el año 2012 *La Patogallina* incorporó en su sitio web la difusión de su programación artística, incluyendo detalles de fechas, horas y ubicación, permitiendo a los espectadores interesados estar informados permanentemente sobre sus funciones. Otros canales son los teatros donde se exhiban sus obras, tanto en su ubicación física como su sitio web, el merchandising de productos que comercializan durante las funciones y con terceros en alianza.

- **SOCIOS CLAVES**

Claramente el Centro Cultural Matucana 100 es actualmente el socio estratégico y más importante de *La Patogallina*, por lo cual la mantención de su relación de largo plazo es primordial.

---

<sup>17</sup> [www.fitam.cl](http://www.fitam.cl)

<sup>18</sup> [www.santiagoamil.cl](http://www.santiagoamil.cl)



No obstante, es necesario ampliar esta red y considerar como socios claves otros centros culturales nacionales y/o extranjeros y organizaciones culturales como FITAM. Es así que, tener un vínculo de mayor cercanía con FITAM, además de facilitar la participación en Festival Internacional de Teatro Santiago a Mil, permitiría estar en la vista de los programadores extranjeros, quienes anualmente asisten a este festival en búsqueda de nuevas compañías de teatro para invitar a festivales de teatro en el extranjero. *La Patogallina* participó en Festival Santiago a Mil en enero de 2012, no obstante la relación con FITAM no ha sido ganar-ganar para ambas partes a razón de la propuesta económica principalmente, debiendo verse esta participación más como una inversión que como el lograr una utilidad por participar.

Otros socios claves son terceros en alianza con *La Patogallina*, tales como la Editorial, con quien tienen un acuerdo de venta de libros durante la realización de las obras, y la Cafetería El Diablo, para la venta permanente de su merchandising.

Así también socios claves a considerar deberían ser auspiciadores, no obstante actualmente *La Patogallina* no cuentan con ellos. Todos los auspiciadores que se mencionan en la promoción de sus obras presentadas en Matucana 100 son acuerdos del centro cultural directamente.

Respecto a programadores que sean socios claves, son minoritarios actualmente. *La Patogallina* autogestiona la producción de sus obras, escenografía, sonido, iluminación, traslados; sólo para la compra de materiales se podría considerar un socio clave, pero tampoco tal proveedor no es estable ni único.

- **ACTIVIDADES CLAVES**

Dentro de las principales actividades se tiene la actividad artística como tal, esto es, la creación, ensayos, montaje y exhibición de obras. Como actividad complementaria se tiene la mantención de las relaciones entre el equipo de trabajo, quienes ya llevan más de 15 años juntos.

Adicionalmente se tiene la comercialización de las obras. Esto se encuentra concentrado actualmente en la relación comercial con Centro Cultural Matucana 100 y en el desarrollo de venta de obras a privados como una estrategia de venta adicional. Así también está la relación comercial con terceros en alianza (Editorial y Cafetería El Diablo) para la venta de merchandising.

Las actividades de promoción se realizan actualmente a través de medios digitales, tanto en el sitio web de *La Patogallina* como en sus cuentas de Facebook y YouTube. La promoción de obras teatrales en Matucana 100 es llevada a cabo por este centro cultural, según el acuerdo entre ambas partes.

- **RECURSOS CLAVES**

Es claro que en una compañía teatral los recursos más importantes son los humanos, esto es, los actores, músicos y artistas que componen el colectivo teatral. Otros recursos claves son el vestuario, maquillaje, escenografías e instrumentos

musicales, estos últimos en el caso particular de *La Patogallina* por incorporar la música en vivo en sus obras. También están los recursos financieros, como en todo modelo de negocio.

Un recurso clave intangible es la marca *La Patogallina*. Conocedores del teatro nacional reconocen a este colectivo teatral como un actor relevante en el mercado local, valorando su aporte a la cultura y expresión teatral nacional<sup>19</sup>.

Como recurso clave adicional es posible señalar las salas de teatro. No obstante, dada la propuesta de valor de este colectivo artístico, el circo-teatro, la realización de sus obras en espacios abiertos es totalmente factible; incluso, esta modalidad incorpora un valor adicional para sus espectadores al ser estos mismos partícipes de una experiencia colectiva en espacios públicos.

- **FUENTES DE INGRESO**

La principal fuente de ingreso para este colectivo artístico es la venta de tickets de sus obras teatrales en el Centro Cultural Matucana 100, representando un 83% del total de ingresos. Como segunda línea se tiene la venta de obras a empresas, siendo un 12% del total de ingresos. Para completar el 5% de ingresos restante con la venta de merchandising. Durante el año 2011 se estima que el total de ingresos anuales percibidos por *La Patogallina* alcanzó \$ 85.686.400.

Durante el año 2012, este colectivo artístico ha ido incorporando nuevas fuentes de ingreso como el arriendo de equipos (sonido, iluminación, escenario, camión  $\frac{3}{4}$ ) y la venta de merchandising a través de terceros en alianza (Editorial y Café Diablo). Adicionalmente, se asociaron con un dibujante para lanzar conjuntamente un libro de historieta (comic) de su obra “El Húsar de la Muerte”, el cual forma parte de los productos en merchandising actualmente.

Otras fuentes de ingreso no periódico es la adjudicación del FONDART (Fondo Nacional para el Desarrollo Cultural y las Artes), correspondiente a un fondo cultural concursable del gobierno de Chile. En este tipo de ingresos también debiesen considerarse las donaciones y auspicios recibidos de empresas y/u organizaciones culturales, no obstante estas fuentes no están desarrolladas a la fecha por este colectivo artístico.

- **ESTRUCTURA DE COSTOS**

La estructura actual de costos de *La Patogallina* considera cubrir primero todos los gastos al realizar un montaje y el saldo restante (si lo hay) se distribuye en partes iguales entre los quince integrantes del colectivo artístico como ganancia de la obra.

Los costos variables incluyen honorarios de personal de apoyo (actores invitados, cargadores, chofer), membresía por derechos de autor (SCD<sup>20</sup>), costo sala de teatro

---

<sup>19</sup> Hurtado, María De La Luz y Barria, Mauricio (2010). *Antología: Un Siglo de Dramaturgia Chilena*.

<sup>20</sup> [www.scd.cl](http://www.scd.cl)

(comisión por ticket vendido), gasto de traslados y alimentación (catering), costo producción de merchandising y algunos gastos generales (poco medidos).

Los costos fijos incluyen gastos operacionales como arriendo de galpón/bodega (almacenamiento de escenografías), servicio limpieza del galpón, electricidad, agua, comunicaciones (internet, teléfono) y honorarios profesionales de un contador.

Otros costos esporádicos son la compra de instrumentos y/o gastos de mantención de los mismos.

### **5.1.2 Compromiso de Internacionalización**

*La Patogallina*, en búsqueda de nuevas experiencias y aprendizaje, está interesada en incorporar como actividad permanente de su operación la participación en festivales de teatro internacionales. Este colectivo teatral cree que con su última obra, “Extranjero, el último Hain”, tiene una propuesta teatral atractiva para el mercado europeo, pudiendo luego presentar el resto de sus obras.

En general la participación en festivales de teatro internacionales es gestionada por agentes o programadores teatrales, quienes buscan internacionalmente propuestas teatrales atractivas e innovadoras para llevar a sus mercados. Es por ello que *La Patogallina* considera muy relevante contar con un gestor cultural, quien se encargue de realizar una venta activa de sus obras y establecer relaciones con las organizaciones culturales y/o agentes teatrales que les permita acceder a mercados en el extranjero, siendo esto uno de sus principales intereses en estos momentos.

### **5.1.3 Aprendizaje de Experiencias Previas**

*La Patogallina* ha participado en varios festivales internacionales de teatro recorriendo Latinoamérica (Argentina, Brasil, Ecuador, República Dominicana, Colombia), Europa (España, Holanda, Suiza y Francia) e India, principalmente con sus obras “Karrocerías” (teatro callejero) y “El Húsar de la Muerte”.

En septiembre del año 2005 fueron invitados a participar en el Festival Andino Internacional de Teatro, realizado en la ciudad de Mendoza, Argentina.

En diciembre del año 2010 fueron invitados a participar en el Festival Internacional de Teatro de Kerala, que se desarrolla en la ciudad de Thissur, India. Esta experiencia fue muy enriquecedora para el colectivo artístico, debido a la diferencia cultural e idiomática que debieron enfrentar. Respecto a esta vivencia Martín Erazo, director de *La Patogallina* señala: “Para nosotros el teatro de la India siempre ha sido un referente importantísimo. El trabajo musical y gestual, la relación del espectáculo y la fiesta

*popular, es un pilar fundamental para grupos como el nuestro, que se han lanzado en la búsqueda de realizar un teatro no realista, catártico y poético*<sup>21</sup>.

Dado que “El Húsar de la Muerte”, obra presentada en Kerala, es no hablada, el uso de letreros en el idioma local les permitió sortear sin problemas las diferencias de lenguaje. Esta experiencia dejó para *La Patogallina* la enseñanza sobre cómo presentar sus obras en mercados extranjeros sin mayores complicaciones.

La participación en Kerala se gestionó por la sugerencia de dos antiguos amigos de *La Patogallina*, quienes les comentaron sobre este festival y su apertura inédita a grupos latinoamericanos, presentaron el material de sus obras y fueron invitados a participar. En términos económicos, tal experiencia no reportó ganancias, pero tampoco pérdidas pues todos los gastos de traslados y estadías fueron pagados por los organizadores del festival. En términos profesionales, *La Patogallina* señala: “*En la India los cánones de vida son completamente distintos pero la recepción que tuvimos fue más fuerte que en los lugares donde se comparten códigos occidentales, entonces eso habla de que el trabajo que hemos hecho tiene el nivel de comunicación que esperamos, rompemos fronteras en todo sentido y eso tiene que ver con un teatro hecho para un público popular.*”<sup>22</sup>

#### **5.1.4 Ventajas Competitivas**

Gran parte de las ventajas competitivas de *La Patogallina* obedecen a su propuesta de valor, al otorgar obras teatrales que incorporan elementos lúdicos, música en vivo y una puesta en escena desafiante y atractiva para el espectador, poco frecuente en la industria de artes visuales en Chile hasta el momento.

Para mercados extranjeros, sobre todo el mercado europeo, las ventajas competitivas de este colectivo artístico radican en su técnica, conocida en Europa, y en la temática sus obras, correspondientes a historias de países remotos, que incorporan elementos pintorescos y aventureros, además de ser historias reales, contingentes y de interés global.

Es así que, la obra “Extranjero, el Último Hain” se basa en la historia de los Selknam (onas) que fueron llevados a zoológicos humanos en Francia y otros países europeos para su exposición a fines del siglo XIX. Esta temática presenta un elemento de conexión entre la historia de la obra teatral y la historia los países europeos donde existieron los circos humanos.

---

<sup>21</sup> Diario digital La Tercera (22 de diciembre de 2010). *La Patogallina, invitada de honor en la India*. [www.latercera.com/noticia/cultura/2010/12/1453-332690-9-la-patogallina-invitada-de-honor-en-la-india.shtml](http://www.latercera.com/noticia/cultura/2010/12/1453-332690-9-la-patogallina-invitada-de-honor-en-la-india.shtml)

<sup>22</sup> Revista digital Panoramas News (28 de abril de 2011). *La Patogallina Se Confiesa*. [www.pnews.cl/2011/04/28/la-pato-gallina-se-confiesa-dentro-de-chile-nos-sentimos-bien-aislados/](http://www.pnews.cl/2011/04/28/la-pato-gallina-se-confiesa-dentro-de-chile-nos-sentimos-bien-aislados/)

### 5.1.5 Análisis Económico

Actualmente, *La Patogallina* no cuenta con estados financieros ni registros contables históricos a excepción del pago de impuestos mensuales y las declaraciones de renta anuales presentadas ante el Servicio de Impuestos Internos (SII). A partir del año 2011, comenzaron a llevar un registro manual de sus ingresos y costos, asociado principalmente a su última obra “Extranjero, el último Hain”.

Dado lo anterior, la elaboración del estado de resultados se realizó en base a los hallazgos tras una entrevista personal con el director y administrador de *La Patogallina*.

Un alcance importante sobre su operación se refiere al manejo de los salarios. Éstos se determinan en base al margen obtenido tras cada función realizada, siendo repartida en partes iguales entre los quince integrantes del elenco estable. Dado esto, para efectos de construcción del estado de resultados del año 2011 se consideró retener un 20% del margen resultante de obras realizadas para el pago de impuestos respectivo y definir los salarios en base el 80% restante con similar criterio de distribución.

A continuación se describen cada una de las partidas que determinan la construcción del estado de resultados para el año 2011.

- **INGRESOS**

- **Obras para privados (Ingreso 1):** Se realizaron cuatro obras de teatro contratadas por privados (empresas u otros) con un ingreso de \$2.500.000 por obra. Los gastos de traslados y estadía fueron cubiertos por el contratante.
- **Obras en salas de teatro (Ingreso 2):** Corresponde a ingresos por obras de teatro realizadas en Centro Cultural Matucana 100. El acuerdo con este centro cultural comprende la realización de 3 temporadas al año con una duración de 6 semanas cada temporada y 4 funciones semanales, en total 72 funciones. La sala de teatro tiene una capacidad para 560 espectadores, pero dado que no se cuenta con los registros de venta de tickets exactos, se estableció un supuesto de asistencia del 50% en base a lo estimado por la compañía. El valor por ticket es de \$4.000 entrada general, \$3.000 estudiantes y tercera edad y convenios 20% descuento, dado que no se tiene el detalle de los tipos de tickets vendidos, se estableció un supuesto de distribución en la venta de 50%, 30% y 20% respectivamente basado en observación durante funciones.
- **Otros ingresos (Ingreso 3):** Contempla los ingresos por venta de productos de merchandising (libros, CDs y poleras), todos durante los días en que se realizan funciones teatrales. Dado que no se cuenta con el registro por partida de estos ingresos, se establecieron supuestos en cada uno: 2 libros, 6 CDs y 2 poleras vendidos en cada función. La comisión por venta de libros es de un 20% sobre el precio de venta con un precio promedio de \$10.000 cada uno, en tanto los CDs tienen un precio de \$4.000 con un margen de \$2.100 por unidad y poleras \$8.000 con un margen de \$1.500 por unidad.

La Tabla 3 a continuación detalla los ingresos totales según lo descrito previamente.

**Tabla 3. Ingresos Totales Año 2011**

<b>LA PATOGALLINA</b>		Valor unitario	<b>Año 2011</b>
<b>Ingresos 1</b>			<b>10.000.000</b>
Venta obras a privados			10.000.000
Valor obra		2.500.000	
# contratos		4	
<b>Ingresos 2</b>			<b>71.366.400</b>
Venta obras en salas de teatro			71.366.400
Ticket - valor general	50%	4.000	40.320.000
Ticket - valor estudiantes y tercera edad	30%	3.000	18.144.000
Ticket - valor convenios	20%	3.200	12.902.400
# Asientos		560	
% Asistencia		50%	
# Funciones (3temp x 6sem x 4func)		72	
<b>Ingresos 3</b>			<b>4.320.000</b>
Joint ventures libros	2	10.000	1.440.000
Venta CDs	6	4.000	1.728.000
Venta poleras	2	8.000	1.152.000
<b>INGRESOS TOTALES</b>			<b>85.686.400</b>

Acorde a lo relevado, los tiempos involucrados en la generación de ingresos por obras corresponde a 22 semanas (5,5 meses), habiendo una capacidad ociosa disponible para aumentar los ingresos actuales. Dado esto es importante señalar que los miembros del elenco estable realizan otras actividades en sus tiempos libres en forma independiente cada uno; en particular algunos de los participantes realizan conciertos con las bandas "Pato Cobarde" y "La Patogallina Saumachín". Los ingresos generados por conciertos no forma parte del presente estudio.

- **COSTOS**

- **Honorarios equipo de apoyo:** Considera los honorarios de personas que apoyan la operación de la compañía para la realización de obras teatrales contratadas por privados. Es así que se contrataron dos actores con un honorario de \$20.000 cada uno, cuatro personas para realizar las labores de carga y descarga de escenografía y equipos con un honorario de \$15.000 cada uno, y un chofer para los traslados con un honorario de \$15.000, todos honorarios por cada función realizada.
- **Traslados locales:** Corresponde a gastos en combustible del camión usado para los traslados de escenografía y equipos en la realización de obras teatrales

contratadas por privados, con un costo de \$20.000 por obra (dentro de Santiago).

- **Alimentación (catering):** Corresponde a los gastos incurridos en la compra de alimentos y bebestibles para el colectivo teatral durante la realización de obras teatrales contratadas por privados, con un costo de \$2.000 por persona/obra considerando un máximo de 25 personas. Este ítem se aplica también a las funciones realizadas en Matucana 100 con la variación de \$2.000 por persona/día pues se realizan dos funciones por día en una semana.
- **Derechos de autor:** Corresponde al 10% de la venta de boletos por funciones realizadas en Centro Cultural Matucana 100, cuyo destino es el registro de derechos de autor en Chile (SCD<sup>23</sup>).
- **Sala de teatro:** Conforme el acuerdo con Centro Cultural Matucana 100, el arriendo de la sala teatro corresponde a un tercio de la venta de boletos por funciones realizadas en este espacio.
- **Merchandising:** Corresponde a los gastos de producción de CDs de *La Patogallina* (música obras teatrales y otros) con un costo de \$950.000 por la producción de 500 unidades (\$950 costo unitario) y poleras con un costo unitario de \$6.500. También se considera el 80% por la venta de libros que se debe cancelar a la Editorial en alianza.
- **Gastos operacionales:** En entrevista personal con el administrador de *La Patogallina* se indicó no tener gastos de mantención relevantes. No obstante, igualmente se estimó un gasto mensual de \$15.000 para reparación de escenografías, vestuario y reposición de maquillaje y de \$10.000 para equipos de sonido, iluminación y/o instrumentos musicales.

Como gastos periódicos señalados por *La Patogallina* se tiene el arriendo y limpieza de un galpón, destinado para bodegaje de las escenografías, equipos y camión por un monto de \$160.000 mensuales incluyendo gastos de luz y agua; los gastos de comunicaciones del director creativo y comercial estimados en \$40.000 mensual; y los honorarios profesionales de un contador, quien realiza los pagos de impuestos mensuales y declaración de renta anual, estimados en \$30.000 mensual.

- **Gastos de administración y ventas:** Actualmente no se destinan recursos a actividades de marketing y gestiones comerciales y/o comisiones para venta. El mismo director de *La Patogallina* es quien realiza estas labores y no percibe un ingreso adicional por tales funciones.
- **Salarios equipo estable:** Como se mencionó previamente para determinar los salarios del equipo estable se determinó el margen obtenido tras las obras realizadas (ingresos 1 + 2) y, tras retener el 20% para pago de impuestos, el diferencial se asignó a estos salarios con un monto igual para los quince

---

<sup>23</sup> [www.scd.cl](http://www.scd.cl)

integrantes del colectivo artístico. Es así que el salario resultante es de \$200.350 mensual por persona durante el año 2011. Al considerar sólo los 5,5 meses ocupados en la realización de obras a privados y temporadas, el salario ajustado a los tiempos reales resulta en \$437.128 mensual promedio.

- **Otros gastos no operacionales:** *La Patogallina* señala no tener deudas financieras a nombre del colectivo artístico a la fecha, por lo cual no existen pagos de intereses. Respecto a activos fijos, a pesar de contar con un camión, equipos de iluminación e instrumentos musicales, no se cuenta con detalles sobre su tratamiento contable por depreciación y amortización.

La Tabla 4 a continuación detalla los costos totales según lo descrito previamente.



**Tabla 4. Costos Totales Año 2011**

<b>LA PATOGALLINA</b>		Valor unitario	<b>Año 2011</b>
<b>Costos Variables 1</b>			<b>740.000</b>
Honorarios equipo de apoyo			460.000
Actores invitados	2	20.000	160.000
Cargadores	4	15.000	240.000
Chofer	1	15.000	60.000
Traslados locales (camión)			20.000
Alimentación (catering)	25	2.000	200.000
<b>Costos Variables 2</b>			<b>32.487.552</b>
Derechos de autor	10%		7.136.640
Sala teatro	33%		23.550.912
Alimentación (catering) (3temp x 6sem x 2ds)	25	2.000	1.800.000
<b>Costos Variables 3</b>			<b>3.038.000</b>
Joint venture libros	2	8.000	1.152.000
Producción CDs	500	1.900	950.000
Poleras con logo	2	6.500	936.000
<b>Margen de Contribución Obras (1 + 2)</b>			<b>48.138.848</b>
<b>Gastos Operacionales</b>			<b>3.060.000</b>
Mantenimiento escenografías		15.000	180.000
Mantenimiento equipos e instrumentos		10.000	120.000
Arriendo, luz, agua y limpieza galpón		160.000	1.920.000
Comunicaciones		40.000	480.000
Servicios contador		30.000	360.000
<b>Gastos Administración y Ventas</b>			<b>0</b>
Marketing			0
Comisión agentes			0
<b>Margen de Contribución Obras Final</b>			<b>45.078.848</b>
<b>Salarios Equipo Estable:</b>			<b>36.063.078</b>
Director / Productor	1	200.350	2.404.205
Actores estables	8	1.602.803	19.233.642
Músicos	3	601.051	7.212.616
Vestuarista	1	200.350	2.404.205
Técnicos sonido	1	200.350	2.404.205
Técnicos iluminación	1	200.350	2.404.205
<b>Otros Gastos No Operacionales</b>			<b>0</b>
Intereses Financieros			0
Depreciación			0
Amortizaciones			0
<b>COSTOS TOTALES</b>			<b>75.388.630</b>

- **UTILIDAD NETA**

- **Utilidad antes de impuestos:** Corresponde al margen resultante entre los ingresos totales y costos totales del año 2011, resultando en un 12% sobre los ingresos totales del año 2011.

- **Impuestos:** Corresponde al 20% de impuesto a la renta de primera categoría para empresas en Chile.
- **Utilidad neta:** Corresponde a la utilidad neta después de impuestos. Para el año 2011, el colectivo artístico resultó con una ganancia de \$8.238.216 anuales, siendo un 9,6% de ingresos totales del año.

La Tabla 5 a continuación detalla la utilidad neta según lo descrito previamente.

**Tabla 5. Resumen de Estado de Resultados Año 2011**

<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>85.686.400</b>
Ingresos 1		10.000.000
Ingresos 2		71.366.400
Ingresos 3		4.320.000
<b>COSTOS TOTALES</b>		<b>75.388.630</b>
Costos Variables 1		740.000
Costos Variables 2		32.487.552
Costos Variables 3		3.038.000
Gastos Operacionales		3.060.000
Gastos Administración y Ventas		0
Salarios Equipo Estable		36.063.078
Otros Gastos No Operacionales		0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>10.297.770</b>
Impuesto (20%)	20%	2.059.554
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>8.238.216</b>
% Rentabilidad		9,6%

Un ejercicio relevante es el cálculo final de salarios del equipo estable, siguiendo la práctica de repartición de utilidades en partes iguales, es si al salario de \$2.404.205 anual por persona (\$200.350 mensual) se le suma la utilidad anual por persona, el salario alcanza \$2.953.419 anual por persona (\$246.118 mensual). Lo anterior corregido para los meses ocupados (5,5 meses) resulta en un salario mensual de \$536.984.

## • INVERSIONES

Respecto a inversiones realizadas durante el año 2011, es relevante mencionar que *La Patogallina* ganó el FONDART durante el año 2010, con un aporte de \$143.873.367 (recepionado en tres períodos: año 2010 \$84.939.295, año 2011 \$46.124.042 y año 2012 \$12.810.03) para un proyecto de fortalecimiento, itinerancias y creación teatral. Este dinero les permitió realizar la inversión para montar la obra "Extranjero, el último Hain", comprar el camión y equipos de iluminación y realizar una gira nacional presentando esta obra en forma gratuita durante el año 2011.

A modo de comparación la Tabla 6 detalla algunos indicadores económicos de la industria teatral en Chile<sup>24</sup> y lo resultante en *La Patogallina* acorde al estado de resultados elaborado en este estudio. Así es posible observar que:

- ✓ La estructura de costos es similar a su industria, con un 17,3% respecto a 15,9% en compras y existencias y un 82,7% respecto a 84,1% en gastos operacionales.
- ✓ En gastos operacionales, los honorarios profesionales y de subcontratación son similares a su industria con un 48% respecto a 46%, pero es necesario que *La Patogallina* logre determinar en mayor detalle los demás gastos operaciones para obtener una comparación más real.
- ✓ En remuneraciones, *La Patogallina* posee un elenco estable quienes concentran los gastos de este ítem en un 99% a diferencia de la industria con un 60%.
- ✓ Finalmente *La Patogallina* presenta una mayor concentración de ingresos destinados a remuneraciones con un 42,6% respecto a 24,2%, una similar concentración en otros gastos con un 47,8% respecto a 49,2% y una menor rentabilidad con un 9,6% respecto a 25% que la industria teatral.

**Tabla 6. Indicadores Industria Teatral en Chile**

<b>Estructura de Costos</b>	<b>La Patogallina</b>	<b>Industria Teatral*</b>
Compras, existencias, otros***	17,3%	15,9%
Gastos operacionales	82,7%	84,1%

<b>Estructura Gastos Operacionales</b>	<b>La Patogallina</b>	<b>Industria Teatral*</b>
Gastos operacionales	100%	100%
Gastos corrientes**	1%	13%
Gastos arriendos	3%	4%
Gastos financieros	0%	10%
Gastos subcontratación, honorarios y otros servicios	48%	46%
Otros gastos operación	46%	17%
Royalties y derechos de autor	0%	1%
Publicidad y similares	0%	3%
Impuestos	3%	6%

<b>Estructura Remuneraciones</b>	<b>La Patogallina</b>	<b>Industria Teatral*</b>
Remuneraciones	100%	100%
Equipo estable	99%	60%
Equipo anexo	1%	40%

<b>Estructura Rentabilidad</b>	<b>La Patogallina</b>	<b>Industria Teatral*</b>
Ingresos	100%	100%
Remuneraciones	42,6%	24,2%
Gastos y costos	47,8%	49,2%
Depreciación	0,0%	1,6%
Rentabilidad	9,6%	25,0%

(\*) Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2011). *Hacia una Cuenta Satélite de Cultura*. En referencia a industria teatral en Chile basado en *Encuesta de Producción Cultural (2008)*.

(\*\*) Gastos corrientes: gastos de importación, materiales de oficina, luz, teléfono, combustible.

(\*\*\*) Estimación Compras, Existencias, Otros:

Camión	12.000.000
Equipos de iluminación	300.000
Instrumentos musicales	3.500.000
Total	15.800.000

<sup>24</sup> Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2011). *Hacia una Cuenta Satélite de Cultura*.

## **5.2 Factores Administrativos**

### **5.2.1 Conocimiento Confiable**

En cuanto al rubro teatral, *La Patogallina* cuenta con un elenco estable, gran parte del cual pertenece desde el origen a este colectivo artístico, hace más de 15 años. El elenco tiene gran capacidad en el montaje de sus obras y su puesta en escena, además de realizar un trabajo en equipo para la creación de sus obras y contar con flexibilidad en su organización.

### **5.2.2 Consistencia de Marca**

*La Patogallina* es una compañía reconocida en Chile. Prueba de ello son los más de 5.000 seguidores en redes sociales y el reconocimiento de la academia acorde a lo señalado por María De La Luz Hurtado en su libro “Antología: Un Siglo de Dramaturgia Chilena”<sup>25</sup>, al mencionar a *La Patogallina* como una compañía representativa de la escena teatral de la última década en Chile.

Su propuesta teatral ha sido consistente en los más de 15 años de trayectoria, concordando con su declaración de principios y valores.

### **5.2.3 Investigación y Planificación**

El principal creador de las obras teatrales de *La Patogallina* es su director artístico, enfocado en la generación de ideas para futuros montajes. No obstante, la concreción de tales ideas se realiza en conjunto con el equipo de la compañía teatral, se valida la idea principal y luego se distribuyen las tareas para la puesta en marcha (construcción de personajes, elaboración de escenas, diálogos, montaje, entre otros).

Es importante señalar que la investigación para validar la idea inicial puede tomar bastante tiempo, incluso varios años, previo al montaje de la obra misma, lo cual da cuenta de su profesionalismo y gran trabajo en equipo.

En tanto, en el ámbito comercial, su planificación no es tan consistente. Actualmente las labores de comercialización las realiza el mismo director artístico, sin recibir remuneración específica por ello, con cierto apoyo de una persona adicional en contadas ocasiones. *La Patogallina* reconoce la necesidad de contar con una persona dedicada a la gestión de ventas, ya sea incorporando una persona adicional a su equipo o externalizar esta tarea en un tercero (gestor cultural / agente teatral).

---

<sup>25</sup> Hurtado, María De La Luz y Barria, Mauricio (2010). *Antología: Un Siglo de Dramaturgia Chilena*.

## 5.3 Factores Ambientales

### 5.3.1 Facilitadores

Dentro de los factores que apoyan la internacionalización de *La Patogallina*, principalmente a Europa, se encuentra el mayor consumo cultural en la mayoría de los países de este continente respecto al consumo cultural en Chile<sup>26</sup>.

Asimismo, la educación cultural en países europeos se encuentra muy desarrollada y es materia fundamental en las mallas curriculares de escolares<sup>27</sup>, lo cual permite contar con consumidores con una mayor formación para la apreciación artística. A diferencia de Chile, donde no se cuenta con políticas públicas en educación que consideren el tema cultural como relevante, incluso en los últimos años han sido reducidas las horas de clase para algunas materias de esta índole, tales como música y artes plásticas.

En tanto desde el análisis económico, la mayor parte de los países europeos cuentan con un mayor poder adquisitivo y mejores niveles de equidad salarial respecto a Chile<sup>28</sup>, lo cual permite un mayor gasto en actividades culturales, permitiendo con ello la entrada permanente de nueva oferta cultural. A lo anterior, se suma el hecho de ser mercados de mayor tamaño que el chileno.

Finalmente también es posible considerar el interés por una oferta cultural diferente a lo local en Europa, con temas exóticos y otra visión del mundo.

Como referencias de lo anterior se tiene:

- Mayor tasa de asistencia a espectáculos en vivo (al menos una vez al año): 60% promedio en Europa vs 36% en Chile
- Mayor frecuencia de asistencia a espectáculos en vivo (1 a 6 veces por año): 53% promedio en Europa vs 24% en Chile
- Mayor precio por ticket: Espectáculos musicales, óperas y conciertos de música € 40 promedio en Europa vs € 28 en Chile (+43%)
- Mayor tamaño de mercado: 25.000.000 personas en promedio por país europeo vs 16.000.000 personas en Chile (+56%)

### 5.3.2 Barreras

Una de las principales dificultades para *La Patogallina* en su proceso de internacionalización es el idioma, puesto que en Europa sólo un país comparte la lengua española. No obstante, el estudio de un segundo idioma es bastante frecuente en Europa, además de existir un incremento importante del aprendizaje de español en los últimos años (aumento del 20% promedio entre el año 2008 y 2007)<sup>29</sup>. Al respecto,

---

<sup>26</sup> Ver punto 5.4 Selección de Mercado - Indicadores de consumo cultural.

<sup>27</sup> Ver punto 5.4 Selección de Mercado - Indicadores de educación cultural.

<sup>28</sup> Ver punto 5.4 Selección de Mercado - Indicadores macroeconómicos.

<sup>29</sup> Ver punto 5.4 Selección de Mercado - Indicadores de educación cultural.

existen elementos teatrales y tecnológicos que permiten resolver la barrera idiomática, tales como letreros de traducción o sistema de audio personal con traducción en línea.

Otras dificultades para acceder al mercado europeo son la distancia geográfica de Chile con Europa<sup>30</sup> y los costos de traslados asociados. En adición a esto, es necesario contar con permisos de trabajo para la Unión Europea. Es por ambas causas que la de estrategia para la internacionalización de *La Patogallina* es establecer alianzas con organizaciones que auspicien o promocionen festivales de teatro internacionales en Europa, a objeto de ser invitados a participar en estos eventos y con ello lograr los permisos de trabajo y el financiamiento de los traslados y estadías en el extranjero, siguiendo la práctica de la industria en esta materia.

Respecto al punto anterior, *La Patogallina* ha estado presente algunos años en el Festival Internacional de Teatro Santiago a Mil que organiza FITAM, siendo este evento su principal vitrina para programadores internacionales. No obstante, las oportunidades para salir al extranjero no han sido generadas desde esta instancia para ellos hasta el momento. Adicionalmente, no se logró un acuerdo exitoso para participar en el Festival Santiago a Mil 2013. Frente a esto, es primordial establecer relaciones de largo plazo con FITAM e incorporar acciones complementarias que les permitan acceder a festivales internacionales de teatro.

### 5.3.3 Riesgos

El principal riesgo que enfrenta *La Patogallina* en estos momentos, y sin claridad hasta cuándo, es la crisis económica en la cual se encuentra inserta Europa actualmente. Esta inestabilidad económica ha reducido los niveles de consumo de sus habitantes, dada la alta tasa de desempleo actual, la rebaja del gasto público y el incremento de impuestos en algunos países, lo cual también afecta a la industria cultural en el continente. A modo de ejemplo, en España el gasto público por habitante del año 2011 fue un 1,5% menos que el año anterior<sup>31</sup> y a partir de septiembre de 2012 el IVA sobre la cultura pasará del 4% al 21%<sup>32</sup>.

A pesar de lo anterior, algunos análisis sociológicos reciente indican que durante períodos de crisis el consumo se reduce en términos absolutos, pero la composición de tal gasto se mantiene en las sociedades de consumo “maduras”, como la europea<sup>33</sup>. Es así que, a diferencia de lo que se espera conforme a lo planteado en la Ley de Engel<sup>34</sup>, los hogares no han experimentado notables variaciones proporcionales de consumo

<sup>30</sup> Ver punto 5.4 Selección de Mercado – Indicadores de factores geográficos.

<sup>31</sup> EAE Business School. *Noticias*. [www.eae.es/news/2012/06/04/el-gasto-publico-por-habitante-es-de-10.224-un-1-5-menos-que-en-2010](http://www.eae.es/news/2012/06/04/el-gasto-publico-por-habitante-es-de-10.224-un-1-5-menos-que-en-2010)

<sup>32</sup> Diario digital *Noticias de Navarra* (06 de agosto de 2012). *La cultura, un sector seriamente amenazado*. [www.noticiasdenavarra.com/2012/08/06/opinion/editorial/la-cultura-un-sector-seriamente-amenazado](http://www.noticiasdenavarra.com/2012/08/06/opinion/editorial/la-cultura-un-sector-seriamente-amenazado)

<sup>33</sup> Brändle Señán, Gaspar (abril-junio 2010). *El consumo en tiempos de crisis: una aproximación sociológica a la distribución del gasto en España*. Revista Aposta N° 45, Universidad de Murcia. [www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/brandle1.pdf](http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/brandle1.pdf)

<sup>34</sup> “A medida que crecen los ingresos disminuye la proporción de gastos dedicados a la satisfacción de las necesidades básicas (alimentación y vestido, esencialmente), aumentando aquellos gastos destinados a la compra de bienes y servicios diversos no vitales para la supervivencia”. Ernst Engel (1821-1896), estadístico alemán.

durante los primeros meses de crisis económica. Es así como, las familias han sabido ajustar sus hábitos a la nueva situación económica, reduciendo su consumo pero sin cambiar drásticamente sus estilos de vida.

La tesis planteada Gaspar Brändle Señán en su análisis sociológico respecto del consumo cultural en tiempos de crisis, señala que: *“si bien no se puede negar un descenso del consumo y una caída en los índices de confianza de los consumidores - uno de los mejores termómetros para conocer la salud de la economía de mercado -, la profunda interiorización de las pautas de consumo en las sociedades avanzadas hace difícil un cambio drástico en los estilos de vida de importantes sectores de población que tienen en el consumo su principal forma de identidad<sup>35</sup>. De manera que, aunque el consumo descende en términos absolutos, podemos pronosticar que la distribución del gasto no va a sufrir grandes cambios en términos relativos.”*

#### **5.4 Selección del Mercado**

Para el proceso de internacionalización de *La Patogallina*, el modelo de negocio es diferente a una empresa tradicional. Las compañías de teatro basan su operación en el extranjero mediante la participación en festivales de teatro que se realizan por temporadas en diferentes países acorde a calendarios previamente definidos.

Es por ello que la selección de un mercado internacional para *La Patogallina* en este estudio consistirá en la determinación de aquellos países que presentan mayor potencial para la compañía y su estilo teatral. Así, los países europeos mejor evaluados serán los candidatos para a considerar al momento de buscar programadores internacionales y postular a festivales de teatro internacionales.

Como propuesta inicial, *La Patogallina* desea promocionar su obra “Extranjero, el Último Hain” en Bélgica, Francia, Holanda, Reino Unido y Suiza, por ser países en los cuales los circos humanos existieron, habiendo con ello un elemento de conexión entre la historia de la obra teatral y la vivencia en tales países de estos circos humanos, a pesar de haber ocurrido a fines del siglo XIX. No obstante, como parte de la metodología de trabajo de este estudio, y con el interés de explorar otros mercados también, se incorporarán más países europeos. La Tabla 7 lista los países europeos bajo análisis, además de Chile para su comparación.

---

<sup>35</sup> El autor señala: *“De hecho, hay coincidencia en señalar que el papel que jugaba el trabajo como elemento base en la formación de la identidad individual ha sido desplazado en gran medida por el consumo.”* (véanse por ejemplo: Fox, 1971; Castillo, 1989; Boccock, 1995; Lury, 1996; Borràs, 1998; Bauman, 2000; Marinas, 2001; Alonso, 2005 y Verdú, 2007).

**Tabla 7. Listado de Países en Evaluación para Selección de Mercado**

Código	País	Código	País	Código	País
DE	Alemania	FI	Finlandia	MT	Malta
AT	Austria	FR	Francia	NO	Noruega
BE	Bélgica	EL	Grecia	PL	Polonia
BG	Bulgaria	NL	Holanda	PT	Portugal
CL	Chile	HU	Hungría	UK	Reino Unido
CY	Ciprus	IE	Irlanda	CZ	Rep. Checa
HR	Croacia	IS	Islandia	RO	Rumania
DK	Dinamarca	IT	Italia	SE	Suecia
SK	Eslovaquia	LV	Latvia	CH	Suiza
SI	Eslovenia	LT	Lituania	TR	Turquía
ES	España	LU	Luxemburgo		
EE	Estonia	MK	Macedonia		

La metodología de evaluación para la selección de mercados considera una serie de variables agrupadas en tres categorías principales:

- Indicadores macroeconómicos (35%)
- Indicadores demográficos, educacionales y geográficos (25%)
- Indicadores culturales (40%)

Cada una de las variables consideradas fue evaluada por sí misma de manera comparativa entre todos los países; así, el país con el mejor resultado le fue asignado el puntaje máximo (100 puntos) y los demás países les fueron asignados un puntaje relativo en función al mejor país. Posteriormente, a cada variable se le asignó una ponderación respecto del total acorde a la importancia relativa de esta variable dentro del proceso de internacionalización de una compañía teatral. Finalmente, se determinó un puntaje ponderado total para cada país, resultando a mayor puntaje mayor probabilidad de éxito para un proceso de internacionalización.

Para la determinación de los ponderadores de las categorías principales se consideró en mayor medida los aspectos económicos, políticos y sociales de cada país (60% en conjunto), a objeto de valorar en mayor medida la posibilidad de realizar negocios en un país, y luego los aspectos relacionados a la industria en particular (40%), a objeto de valorar las condiciones propias del negocio cultural para la compañía en estudio.

A continuación se detallan las variables seleccionadas para la identificación de mercados potenciales y las subponderaciones en cada categoría.



## 5.4.1 Identificación de Mercados Potenciales

### 5.4.1.1 Indicadores Macroeconómicos

Dentro del análisis macroeconómico se consideraron elementos asociados al tamaño poblacional del país, fuerza laboral, indicadores de confianza en los negocios y confianza por parte de los consumidores, además de algunas cifras económicas asociadas al desarrollo de cada país en términos de paridad del poder de compra, población bajo la línea de pobreza, equidad e inflación.

La mayor ponderación se atribuyó al índice de paridad en el poder de compra (PPP) basado en el producto interno bruto, con un 10% del total, como indicador del poder adquisitivo de las personas acorde al costo de vida local.

Luego, los indicadores de confianza en los negocios (BCI) y percepción de corrupción, como referencias del escenario local para la realización de negocios, y la distribución del ingreso familiar (GINI), como referencia del poder adquisitivo promedio de la población local, se consideraron con una ponderación del 5% respectivamente.

Finalmente, los indicadores de tamaño poblacional, fuerza laboral y población bajo la línea de la pobreza, como referencias del potencial del mercado en términos de volumen y población con restricción de poder adquisitivo, y el indicador de confianza del consumidor (CCI), como referencia del ambiente de negocios en el país, se consideraron con una ponderación del 2% respectivamente.

La Figura 9 detalla los indicadores macroeconómicos utilizados y su ponderación individual dentro del total. En su conjunto, los indicadores macroeconómicos se consideraron con una importancia relativa del 35% para la evaluación total.

**Figura 9 – Indicadores Macroeconómicos (35%)**

2%	Tamaño población
2%	Fuerza laboral
10%	Producto interno bruto por persona (GDP PPP)
5%	Indicador de confianza en los negocios (BCI)
5%	Índice percepción de corrupción
2%	Indicador de confianza del consumidor (CCI)
2%	Población bajo línea de pobreza
5%	Distribución de ingreso familiar (índice GINI)
2%	Tasa inflación

### 5.4.1.2 Indicadores Demográficos, Educacionales y Geográficos

Dentro de otros indicadores se consideraron factores asociados a los posibles consumidores en cada país, tales como las características demográficas, que podrían influir en su decisión para la asistencia a eventos culturales, los factores educacionales tales como lenguaje y nivel literario, considerando además diversidad poblacional

(grupos étnicos), y los factores geográficos asociados a la logística de implementación de la gira teatral en el extranjero, tales como distancia geográfica con Chile, nivel de urbanización del país y clima.

La mayor ponderación dentro de esta categoría de indicadores se asignó al idioma predominante en cada país con un 8% del total, debido a que constituye una barrera para el proceso de internacionalización.

Luego, se consideraron con un 4% de la ponderación total la distancia del país de destino con Chile, dado los costos de traslados asociados que esto implicaría, y el nivel de urbanización del país de destino, dado la mayor existencia de ciudades con infraestructura para la exhibición de obras teatrales.

Se consideró con un 3% de ponderación la cantidad de literatos, como factor de medición del nivel educacional promedio.

Y finalmente se consideró con un 2% de ponderación la distribución por edad de la población (personas entre 15 y 64 años), como segmento de público objetivo, la diversidad poblacional (representación de diversos grupos étnicos), como referente del grado de aceptación de oferta cultural extranjera, y el clima predominante (considerando como favorable un clima templado e inviernos suaves), como elemento de influencia para la ejecución de una gira teatral.

La Figura 10 detalla los otros indicadores utilizados y su ponderación individual dentro del total. En su conjunto, estos otros indicadores se consideraron con una importancia relativa del 25% para la evaluación total.

**Figura 10 – Indicadores Demográficos, Educativos y Geográficos (25%)**

15%	Factores demográficos y educativos:
2%	Estructura de edad (% población entre 15 y 64 años)
8%	Lenguaje predominante
3%	% Literatos
2%	Grupos étnicos predominantes (diversidad)
10%	Factores geográficos:
4%	Distancia con Chile (kms.)
4%	% Urbanización
2%	Clima predominante

#### 5.4.1.3 Indicadores Culturales

Dentro de los indicadores culturales considerados se buscaron factores que permitan medir la efectividad de llegar al público local, tales como infraestructura urbana, nivel educacional general y relacionado con artes, comportamiento respecto al lenguaje español y participación cultural, tanto en términos de frecuencia y gastos en espectáculos en vivo (obras teatrales, conciertos, óperas, ballets y danza)<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> Eurostat, European Commission (2011). *Cultural Statistics*.

Las variables mayormente consideradas en la ponderación son las asociadas a participación en espectáculos en vivo con un 15%, tales como obras teatrales, conciertos, óperas, ballet y danza, a la educación cultural y al gasto cultural con un 10% cada uno. Adicionalmente, se consideraron variables asociadas al contexto económico y social con un 5% de ponderación dentro del total en su conjunto.

Dentro de las variables de participación en espectáculos en vivo, la mayor importancia se asignó a la tasa de asistentes sobre población total con un 8% del total, considerando el indicador de asistencia de al menos una vez por año dentro del grupo etáreo de 25 a 64 años (consumidores potenciales). También se incluyó la tasa de hogares con acceso a internet con un 4% del total, como indicador de la capacidad disponible para la búsqueda de información de espectáculos y la promoción a través de este medio. Adicionalmente, se consideró el porcentaje de personas que asisten a espectáculos en vivo entre 1 a 6 veces al año con un 2% de la ponderación total, como variable de apoyo a la tasa de asistencia previamente señalada pero focalizado en los consumidores más fieles. Finalmente, se incorporó como indicador de preferencia a espectáculos teatrales la tasa de personas que han formado parte en un espectáculo público (canto, baile, actuación o música) en últimos 12 meses y que se encuentran en el grupo etáreo de 25 a 64 años, con un 1% de ponderación dentro del total.

Dentro de las variables de educación cultural, se consideró la cantidad de personas aprendiendo español en la educación secundaria con un 5% del total, como indicador de público potencial de asistencia a espectáculos en español. También se consideró el indicador de 'educación de arte en escuelas' desarrollado por la Unión Europea, con una ponderación del 3% sobre el total; el cual identifica a un país como poseedor de un acercamiento integrado a las artes cuando dos o más formas de arte (artes visuales, música y/o danza) son concebidas como pertenecientes a una amplia área de "artes", y también considera algunas formas de arte que pueden ser incluidas en el curriculum de otras áreas, no siendo consideradas arte en algunos países. Y adicionalmente, se ponderó un 2% el indicador de estudiantes terciarios en campos de educación relacionados a la cultura, tales como humanidades, artes, periodismo y arquitectura, como referente del nivel de profesionales existentes que son cercanos a la industria cultural.

Como variables económicas dentro de la industria cultural se consideró el porcentaje del gasto familiar destinado a eventos culturales en general y en específico a la asistencia a cines, teatros y conciertos, ambos con un 5% de ponderación sobre el total respectivamente.

Finalmente, dentro de las variables asociadas al contexto económico y político de cada país, se consideró con 1,5% de ponderación sobre el total el porcentaje de la población en áreas altamente pobladas, como indicador de la cantidad de público potencial en ciudades. Con un 1,0% de importancia sobre el total se consideró la tasa de actividad económica y la tasa de empleabilidad, como indicador del bienestar económico de cada país. Y finalmente, con un 0,5% del total se consideró la tasa de desempleo, por ser relevante en la disposición de gasto pero con menor impacto dentro del gasto cultural<sup>37</sup>,

---

<sup>37</sup> Ver sección 6.3.3. Riesgos.

el porcentaje de nivel educacional medio-alto de la población entre 25 a 39 años y 40 a 64 años, ambos como referentes del interés posible por espectáculos culturales.

La Figura 11 detalla los indicadores culturales utilizados y su ponderación individual dentro del total. En su conjunto, estos indicadores culturales se consideraron con una importancia relativa del 40% para la evaluación total.

**Figura 11 – Indicadores Culturales (40%)**

5%	Contexto económico y social
	1,5% Distribución población por grado urbanización
	0,5% Logro educacional de la población (medio-alto / grupo etáreo: 25-39 años)
	0,5% Logro educacional de la población (medio-alto / grupo etáreo: 40-64 años)
	1,0% Tasa de actividad económica
	1,0% Tasa de empleabilidad
	0,5% Tasa de desempleo
10%	Educación cultural
	5,0% Aprendices español en educación secundaria
	3,0% Educación de arte en escuelas
	2,0% Estudiantes terciarios en campos de educación relacionadas a cultural
15%	Participación en espectáculos en vivo
	2,0% (%) Frecuencia en asistencia últimos 12 meses (1-6 veces por año / grupo etáreo: 25-64 años)
	8,0% % Asistentes últimos 12 meses (al menos una vez por año / grupo etáreo: 25-64 años)
	1,0% % Personas que han formado parte en un espectáculo público (canto, baile, actuación o música) en últimos 12 meses (grupo etáreo: 25-64 años)
	4,0% % Hogares con acceso a internet
10%	Gasto cultural
	5% % Gasto cultural respecto al ingreso total por hogar
	5% % Gasto cines, teatros, conciertos respecto a ingreso total por hogar

Las estadísticas culturales utilizadas corresponden al trabajo desarrollado por la Comisión Europea bajo el marco de estadísticas culturales elaborado en el año 2000 y sus actualizaciones hasta el año 2009, acorde a la disponibilidad de información. Con la adopción de la estrategia Europa 2020, una política que ayudará a Europa a encontrar soluciones innovadoras a los desafíos actuales, la cultura toma un papel relevante en el objetivo de la Unión Europea para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, dado los muchos aspectos de la vida económica y social que logran abarcar las estadísticas culturales.

En el Anexo A se detallan los valores para Chile de cada uno de los indicadores antes mencionados (en los casos que se cuenta con la información) y para los países europeos en evaluación para la selección de mercado, los puntajes obtenidos respectivamente (escala 0 a 100) y la ponderación porcentual de cada partida respecto del total. Asimismo, se detallan las fuentes y año respectivo de cada información utilizada.

## 5.4.2 Mercado Seleccionado

Tras la evaluación de cada uno de los indicadores económicos, sociales y culturales, es posible señalar que cuatro de los cinco países europeos considerados por *La Patogallina* - Bélgica, Francia, Holanda, Reino Unido y Suiza -, se encuentran entre las diez primeras posiciones: Francia (2°), Reino Unido (7°), Holanda (8°) y Bélgica (9°). El quinto país, Suiza (25°), resulta en una posición más alejada por no presentar información sobre indicadores culturales en la fuente utilizada (Eurostat\_cultural statistics, año 2011).

Otros países dentro de las cinco primeras posiciones son Suecia (1°), Dinamarca (3°), Alemania (4°) y Finlandia (5°). España resulta en el lugar 11°.

La Tabla 8 a continuación detalla el puntaje obtenido por cada país, su posición resultante y los puntajes en cada categoría de variables evaluadas.

**Tabla 8. Evaluación Total de los Mercados en Estudio**

Código	País	Evaluación	Ranking	35%	25%	40%
				Indicadores Macroeconómicos	Indicadores Demográficos, Educativos y Geográficos	Indicadores Culturales
SE	Suecia	74,41	1	75	65	80
FR	Francia	71,89	2	67	79	71
DK	Dinamarca	71,02	3	72	66	74
DE	Alemania	70,93	4	74	66	71
FI	Finlandia	70,54	5	70	65	74
LU	Luxemburgo	68,82	6	84	70	55
UK	Reino Unido	68,66	7	68	66	72
NL	Holanda	67,96	8	69	70	66
BE	Bélgica	66,37	9	66	72	63
NO	Noruega	65,48	10	72	65	60
ES	España	64,31	11	62	87	52
AT	Austria	64,14	12	55	65	71
PT	Portugal	60,92	13	55	76	56
IE	Irlanda	58,94	14	46	67	65
IT	Italia	57,34	15	60	68	48
IS	Islandia	55,75	16	49	68	54
CZ	Rep. Checa	54,67	17	57	51	55
SK	Eslovaquia	54,39	18	55	51	55
EE	Estonia	53,85	19	38	50	70
HU	Hungría	52,07	20	57	49	50
EL	Grecia	49,90	21	53	50	47
PL	Polonia	49,66	22	56	46	46
SI	Eslovenia	49,15	23	41	51	55
CL	Chile	48,74	-	48	90	24
CH	Suiza	48,58	25	74	71	12
MT	Malta	47,99	26	41	56	49
CY	Ciprus	47,01	27	41	51	50
LV	Latvia	46,55	28	33	54	54
LT	Lituania	44,33	28	34	50	50
TR	Turquía	37,02	29	53	54	13
BG	Bulgaria	36,35	30	26	53	35
HR	Croacia	35,02	31	34	49	26
RO	Rumania	32,63	32	31	45	27
MK	Macedonia	31,40	33	26	49	25

Sobre el promedio de su categoría

Es posible observar que Chile resulta entre la posición 23° y 25°, debido en gran parte a menor puntaje en las variables macroeconómicas y culturales respecto a los países europeos; sólo con indicadores demográficos (lenguaje) y geográficos (distancia con Chile) favorables por ser el país de origen de *La Patogallina*.

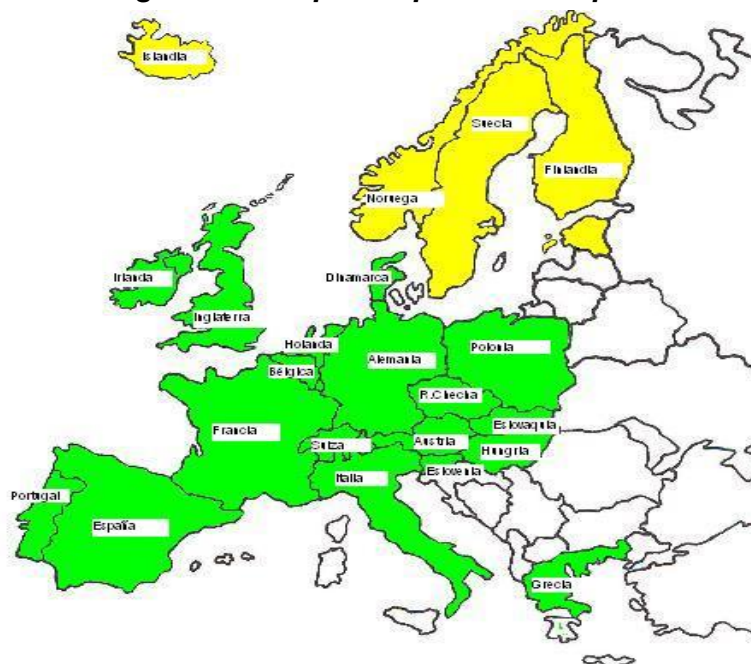
Luego, se evidencian puntajes bastante similares en los países mejor ranqueados, probablemente por ser todos países desarrollados, con algunas diferencias mayores en los indicadores culturales, lo cual responde a las características individuales de cada país. La Tabla 9 a continuación detalla algunos estadígrafos, para la evaluación total y en cada categoría.

**Tabla 9. Estadígrafos en Evaluación de los Mercados en Estudio**

Estadígrafos	Evaluación	Indicadores Macroeconómicos	Indicadores Demográficos, Educativos y Geográficos	Indicadores Culturales
máximo	74,41	84	90	80
percentil 75	66,15	68	68	65
promedio	55,20	54	61	52
mediana	54,53	55	65	54
percentil 25	48,13	41	51	47
mínimo	31,40	26	45	12

Un aspecto logístico a considerar es la cercanía entre los países europeos, variable no evaluada previamente, lo cual reduce los tiempos de traslados. Así también, el costo de vida entre los países europeos nórdicos y centrales representa una variable adicional a considerar, debido los gastos por alimentación y traslados locales que debe cubrir la compañía teatral con los salarios percibidos. Considerando estos dos puntos, de los diez países mejor ranqueados, Suecia, Finlandia y Noruega están más alejados de Europa central y tienen un costo de vida mayor. La Figura 12 presenta un mapa geopolítico de Europa que ilustra el tema geográfico señalado, países cercanos geográficamente (color verde) y países alejados de Europa central (color amarillo).

**Figura 12 – Mapa Geopolítico Europeo**



Fuente: Elaboración propia para este estudio.

Frente a lo anterior, se recomienda establecer relaciones con programadores internacionales de los países evaluados en las primeras posiciones, excluyendo Suecia, Finlandia y Noruega por lo señalado previamente. Así los países con mayor potencial serían:

- Francia (2°)
- Dinamarca (3°)
- Alemania (4°)
- Luxemburgo (6°)
- Reino Unido (7°)
- Holanda (8°)
- Bélgica (9°)
- España (11°), en adición por la uniformidad de lenguaje, idioma y ciertos aspectos culturales

Asimismo, es recomendable privilegiar en primera instancia aquellos países donde la historia de “Extranjero, el Último Hain” aconteció, siendo coincidente con los deseos de *La Patogallina*, siendo éstos: Francia, Reino Unido, Holanda y Bélgica.

A objeto de dimensionar el tamaño de cada uno de los mercados europeos seleccionados para la industria de espectáculos en vivo, se estimó el gasto anual país de esta industria, considerando para ello la cantidad de asistentes a espectáculos en vivo, dentro del grupo etéreo de personas de 25 a 64 años que trabajan, y el gasto cultural respecto del ingreso total por hogar. La Tabla 10 a continuación detalla los resultados obtenidos.

**Tabla 10. Estimación Tamaño de Mercado Cultural en Países Seleccionados**

Rk	País	Población	Población 15-64 años	Fuerza Laboral	% Asistentes a espectáculos en vivo últimos 12 meses (25-64 años)	% Gasto cultural / Ingreso total por hogar	% Gasto cines, teatros, conciertos / Ingreso total por hogar	GDP per capita anual (PPP) USD	Gasto cultura anual USD (estimado)	Gasto cines, teatros, conciertos anual USD (estimado)	Gasto Anual Total cines, teatros, conciertos (USD)	
2°	Francia	65.630.692	64,7%	45,0%	50,0%	9.554.188	3,3%	0,24%	35.000	1.155	84	802.551.791
3°	Dinamarca	5.543.453	65,3%	52,0%	61,0%	1.148.224	5,5%	0,31%	40.200	2.211	125	143.091.711
4°	Alemania	81.305.856	66,1%	54,0%	52,0%	15.091.082	4,7%	0,27%	37.900	1.781	102	1.544.270.458
6°	Luxemburgo	509.074	66,9%	41,0%	54,0%	75.402	2,7%	0,13%	84.700	2.287	110	8.302.548
7°	Reino Unido	63.047.162	66,2%	50,0%	54,0%	11.269.050	4,7%	0,33%	35.900	1.687	118	1.335.044.322
8°	Holanda	16.730.632	67,4%	47,0%	55,0%	2.914.961	4,7%	0,30%	42.300	1.988	127	369.908.587
9°	Bélgica	10.438.353	66,1%	49,0%	48,0%	1.622.822	4,3%	0,42%	37.600	1.617	158	256.275.973
11°	España	47.042.984	67,7%	49,0%	38,0%	5.930.116	3,0%	0,34%	30.600	918	104	616.969.295
-	Chile	17.067.369	68,1%	47,0%	35,9%	1.959.942	1,5%	0,30%	16.100	242	48	94.665.192
1°	Suecia	9.103.788	64,8%	55,0%	62,0%	2.011.646	4,5%	0,38%	40.600	1.827	154	310.356.718
5°	Finlandia	5.262.930	66,1%	51,0%	64,0%	1.135.479	5,1%	0,33%	38.300	1.953	126	143.513.223
10°	Noruega	4.707.270	66,0%	56,0%	68,0%	1.183.069	0,0%	0,34%	53.300	0	181	214.395.720

Fuentes: Eurostat, European Commission (2011). *Cultural Statistics*.  
CIA (2011). *The World Factbook*  
CNCA (2011). *Presupuesto Anual*

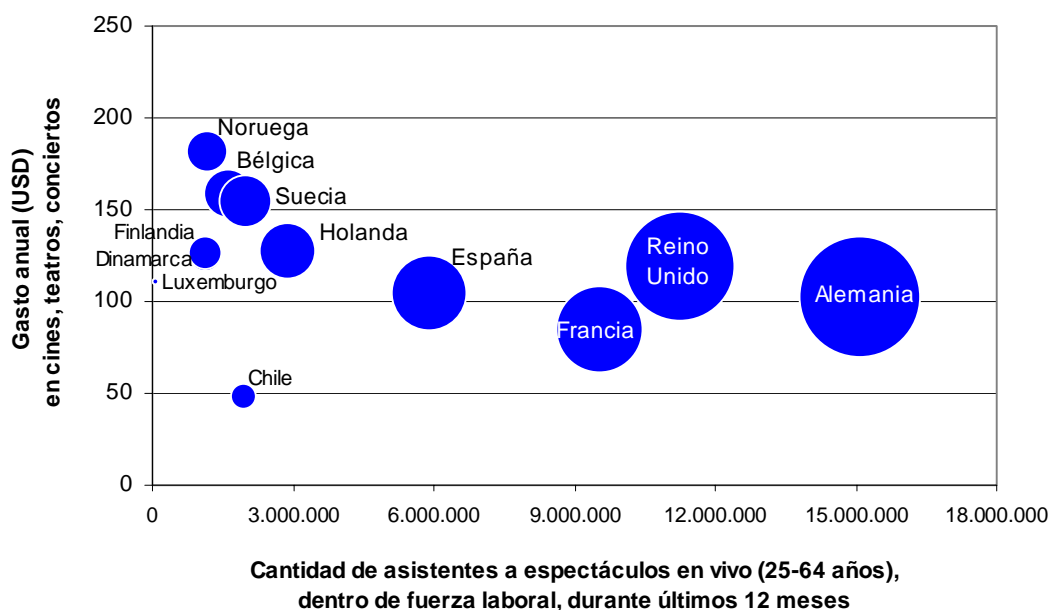
Es así que, en términos absolutos, Alemania es el mercado de mayor tamaño para eventos culturales en vivo (cines, teatros, conciertos), con un gasto anual por persona de USD 102 en promedio. Le siguen Reino Unido, pero con un mayor gasto anual por persona (USD 118), y Francia con USD 84 anual por persona.

Chile aún no cuenta con estadísticas públicas respecto a distribución del gasto en cultura respecto al ingreso total, por lo cual se consideró como referencia el aporte del presupuesto fiscal a cultura (1,5% para el año 2012). En tanto, para la distribución del gasto en cines, teatros, conciertos respecto al gasto total, se consideró el promedio de los países europeos seleccionados (0,30%).

A modo gráfico, la Figura 13 ilustra el tamaño de cada uno de los mercados seleccionados según el cálculo realizado previamente.



**Figura 13 – Mercado Europeos y Gasto Anual en Cines, Teatros, Conciertos**



Fuente: Elaboración propia para este estudio en base a estadísticas de:  
- Eurostat, European Commission (2011). *Cultural Statistics*  
- CIA (2011). *The World Factbook*  
- CNCA (2011). *Presupuesto Anual*

Es posible observar que comparativamente Chile presenta el menor tamaño de mercado en consumo cultural pagado para eventos en vivo (cines, teatros, conciertos) respecto a los mercados europeos seleccionados. La combinación de una operación en Chile junto a la internacionalización en mercados de mayor tamaño representa una gran oportunidad para *La Patogallina* al incorporar nuevas fuentes de ingreso a su compañía.

## 5.5 Estrategia de Entrada

Para definir la estrategia de entrada a los países seleccionados, a continuación se realiza un análisis del mercado europeo acorde al modelo estratégico planteado por Michael Porter<sup>38</sup>. Este modelo permitirá determinar la rentabilidad del sector teatral, en este caso, evaluando su valor y proyección futura de *La Patogallina* al operar en tal mercado.

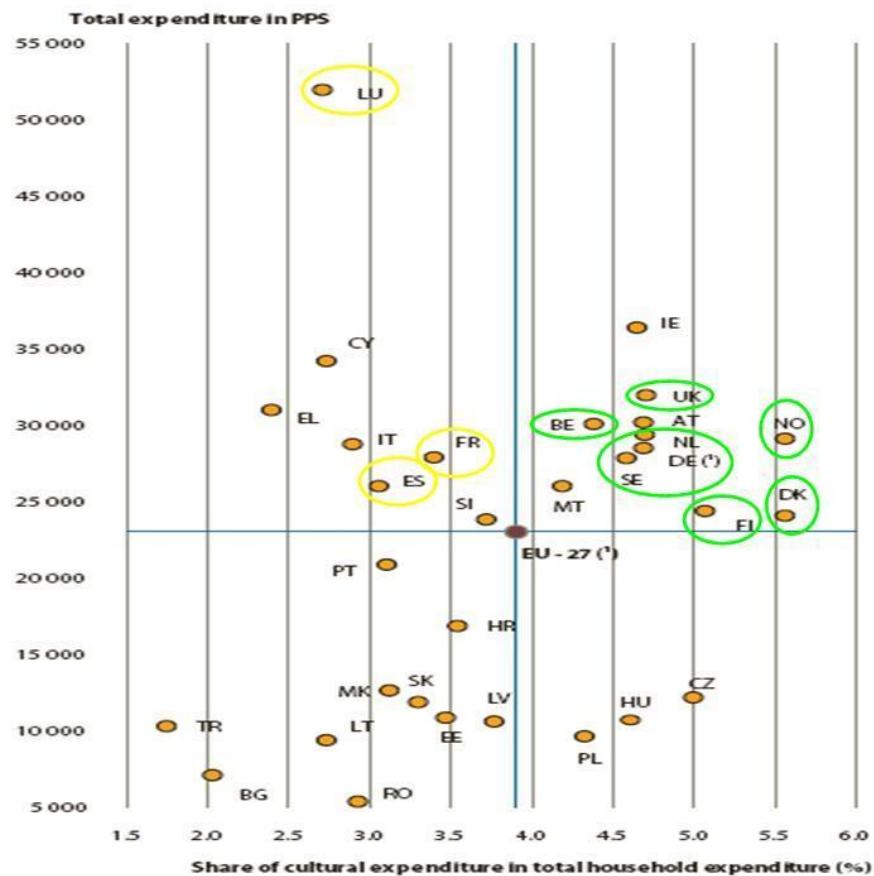
<sup>38</sup> Michael Porter, economista y profesor de Harvard Business School (1989).

## 5.5.1 Análisis de la Industria

### 5.5.1.1 Poder de los Compradores / Consumidores – Medio/Bajo

La Figura 14 muestra en el eje vertical el gasto total por hogar (PPS) y en el eje horizontal la participación (%) del gasto cultural dentro del gasto total por hogar para los países europeos evaluados previamente:

**Figura 14 – Mapa de Posicionamiento del Gasto Cultural en Europa, Año 2005<sup>39</sup>**



(<sup>1</sup>) Eurostat estimation.

Source: Eurostat, Household Budget Survey

Fuente: Eurostat, European Commission (2011). *Cultural Statistics*

Es posible observar que Suecia (SE), Dinamarca (DK), Alemania (DE), Finlandia (FI), Reino Unido (UK), Holanda (NL), Bélgica (BE) y Noruega (NO) se encuentran en el cuadrante derecho-superior del promedio de los países evaluados (EU-27), con un gasto por hogar sobre los €25.000 anuales y más de un 4% del tal gasto en cultura. En tanto, Francia (FR), Luxemburgo (LU) y España (ES) presentan igualmente un gasto por hogar superior a los €25.000 anuales pero con una asignación en cultura menor al 4% promedio de Europa.

<sup>39</sup> Ver nomenclatura de países europeos en sección 7 “Selección de Mercado”.

A objeto de evidenciar los montos de gasto asociados, la Tabla 11 detalla el gasto total, el gasto en cultura y el gasto en espectáculos (cine, teatros y conciertos) por hogar al año, para los países ranqueados en los once primeros lugares de nuestra evaluación para la gira teatral en cuestión.

**Tabla 11. Gasto Cultural en Países Seleccionados (Euros, año 2005)**

Código	País	Ranking	Gasto Total x Hogar	Gasto Cultura x Hogar	Gasto Cine, Teatro, Conciertos x Hogar	% Espect Vivo / Cultura	% Cultura / Total
SE	Suecia	1	27.853	1.275	105	8,0%	5,0%
FR	Francia	2	27.886	945	66	7,0%	3,0%
DK	Dinamarca	3	24.062	1.338	74	6,0%	6,0%
DE	Alemania	4	28.501	1.334	77	6,0%	5,0%
FI	Finlandia	5	24.360	1.234	80	6,0%	5,0%
LU	Luxemburgo	6	51.932	1.406	65	5,0%	3,0%
UK	Reino Unido	7	31.959	1.501	106	7,0%	5,0%
NL	Holanda	8	29.368	1.378	89	6,0%	5,0%
BE	Bélgica	9	30.048	1.316	125	9,0%	4,0%
NO	Noruega	10	29.106	1.619	100	6,0%	6,0%
ES	España	11	26.028	794	88	11,0%	3,0%

Fuente: European Commission (2011). *Eurostat (Estadísticas Culturales)*.

A pesar que Luxemburgo presenta porcentualmente un gasto en cultura menor al promedio de la zona europea, presenta el tercer mayor gasto total en cultura de los países analizados precedido por Reino Unido (2° lugar) y Noruega (1° lugar).

Lo anterior permite concluir que en los países europeos seleccionados, los consumidores tienen un alto nivel de consumo cultural. No obstante, la determinación del precio de los eventos está más bien dada por la oferta de mercado, por lo cual la incidencia del consumidor sólo sería media/baja dentro de la industria teatral y cultural.

### 5.5.1.2 Poder de los Proveedores - Alto

Los proveedores en la industria teatral son en gran medida los dueños de teatros y espacios para la realización de obras teatrales. Es así que la mayor dificultad de realizar un proceso de internacionalización radica en las relaciones que se establezcan con programadores internacionales que vienen a Chile para la búsqueda de nuevas obras y compañías teatrales de calidad.

Asimismo, quienes manejan el acceso a festivales de teatro internacionales en Chile, como FITAM, también tienen gran poder frente a las compañías de teatro chilenas, como *La Patogallina*. El no establecer un acuerdo anual para la participación en estos festivales, anula la posibilidad de ser observados por estos programadores de teatro internacionales y junto a ello, el acceso a tales personas para establecer relaciones públicas que permitan contactos comerciales futuros.

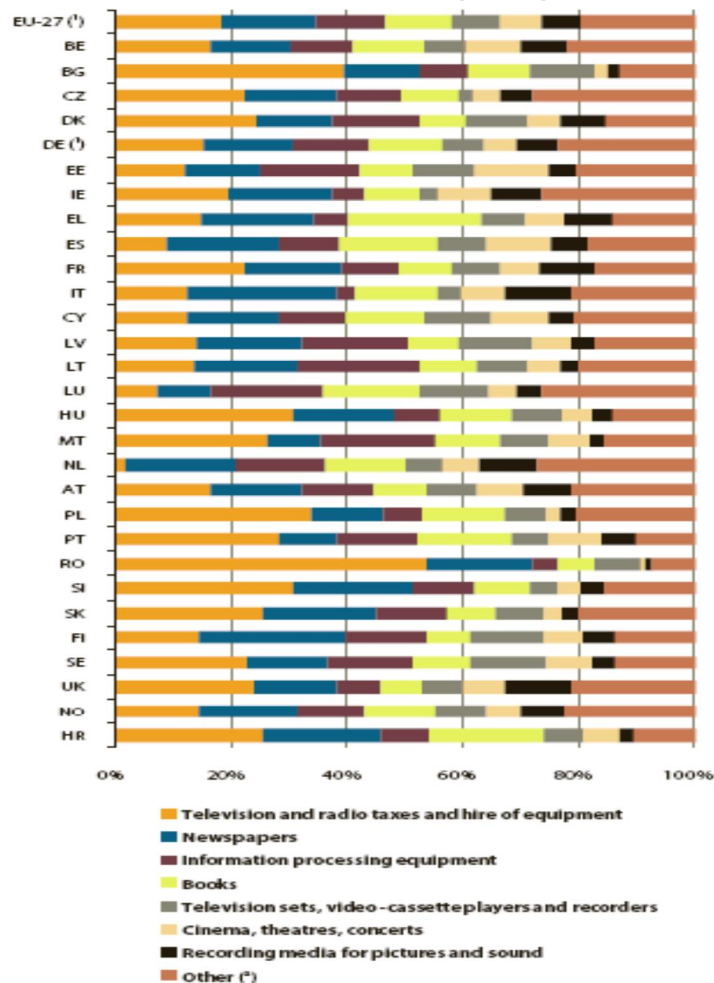
Frente a lo anterior, es posible señalar que los proveedores dentro de la industria teatral tienen alto poder.

### 5.5.1.3 Productos Sustitutos – Medio/Alto

Dentro de la industria teatral para *La Patogallina* los productos sustitutos principales son obras de teatro tradicionales, a diferencia de su propuesta que es el circo-teatro. Ampliando a la industria cultural, los sustitutos directos del teatro son el cine y los conciertos principalmente. Lamentablemente no se cuenta con estadísticas separadas para el consumo cultural de teatro, cine y conciertos respectivamente en el mercado europeo.

Como productos sustitutos más amplios dentro del mercado cultural, se tiene ballet, danza, televisión, películas en DVDs u otro medio grabado, Internet y libros. La Figura 15 detalla la distribución del gasto familiar cultural por tipo de producto en el mercado europeo en estudio.

**Figura 15 – Distribución Gasto Familiar Cultural por Tipo de Producto (Euros, año 2005)<sup>40</sup>**



(\*) Eurostat estimation for certain goods and services.  
 (\*) Other includes the seven remaining categories of cultural goods and services (please see methodological notes).  
 Source: Eurostat, Household Budget Survey

Fuente: Eurostat, European Commission (2011). *Cultural Statistics*.

<sup>40</sup> Ver nomenclatura de países europeos en sección 7 “Selección de Mercado”.

Frente a lo anterior, es posible identificar una concentración del gasto familiar en cine, teatro y conciertos bastante similar entre los países seleccionados para la gira teatral y en Europa en general. Se observa también que el consumo en cine, teatros y conciertos es una de las actividades culturales de menor consumo en relación a las demás actividades, siendo la televisión su mayor sustituto, además de periódicos y libros que concentran otra parte importante del gasto familiar en cultural, no obstante ninguna de estas actividades generan la experiencia personal que permiten los espectáculos en vivo.

Luego, podemos concluir que el poder de los productos sustitutos es medio/alto en el caso de los mercados europeos en estudio.

#### **5.5.1.4 Barreras de Entrada - Medio**

La industria cultural en Europa se encuentra bastante desarrollada, incluyendo la industria teatral. No obstante, el acceso al mercado opera principalmente en base a búsqueda de talentos e invitaciones a participar, siendo de vital importancia la participación en eventos locales que permitan el acceso a los programadores internacionales de teatro. Este proceso también representa una barrera de entrada en sí, pues se debe competir con compañías de teatro nacionales en busca también ser invitados a festivales internacionales, pasando a ser relevante en esta competencia los elementos diferenciadores de la propuesta de valor de *La Patogallina* (experiencia teatral, calidad de los actores y su puesta en escena, trabajo en equipo, entre otros).

A pesar de lo anterior, los europeos presentan características favorables a ofertas culturales extranjeras, lo cual incentivaría a los programadores internacionales a invitar compañías de teatro extranjeras para participar en festivales de teatro europeos. Acorde al Eurobarómetro en valores culturales<sup>41</sup>, instrumento basado en una serie de encuestas de opinión realizadas regularmente por la Comisión Europea desde 1973, existen varios indicadores que apoyan la inserción cultural extranjera en el continente. Algunas de los resultados de la encuesta, realizada en el año 2007, que muestran indicadores favorables para oferta cultural no local, y teatral en específico, serían:

- Al ser consultados por ¿Qué es lo que viene a su mente cuando usted piensa acerca de la palabra ‘cultura’?, la respuesta más común es ‘Artes (artes visuales y escénicas)’ con un 39% de las personas encuestadas.
- El concepto de cultura cambia con la edad. La mayoría de los europeos entre 15-39 años asocia cultura a las artes, pero personas entre 40-54 años asocia cultura más con literatura, poesía y escritura.
- La mayoría de los encuestados expresa similar interés por arte y cultura nacional (57%) y extranjera (56%). Cerca del 63% de las personas encuestadas mencionan

---

<sup>41</sup> Eurostat, European Commission (2011). *Cultural Statistics*. Incluye cita de *Eurobarometer on European Cultural Values (67.1)* (estudio de opinión realizado en 2007).

El Eurobarómetro fue concebido como una guía para el seguimiento y análisis de la opinión pública europea para mejorar las políticas de comunicación e información de los tomadores de decisión del continente.

haber estado muy interesados o interesados en conocer gente de otros países europeos.

- Mientras que el 77% de los europeos le otorga importancia a la cultura, un 91% de ellos está de acuerdo con que la cultura y el intercambio cultural contribuyen a un mayor entendimiento y tolerancia, y un 92% considera que la cultura y el intercambio cultural deberían tener un importante rol en la Unión Europea.
- Respecto a contactos interculturales y apertura a otras culturas, un 45% de las personas encuestadas disfruta comer comida extranjera, un 27% ha viajado al extranjero al menos 3 veces en los últimos 3 años y un 27% tiene amigos de otros países europeos. Otras formas de contacto intercultural incluyen tener familiares viviendo en otro país europeo (22%), y leer periódicos y libros en un idioma extranjero (9% y 7%, respectivamente).
- La importancia del intercambio intercultural para los europeos se basa en el hecho que el 60% de los encuestados desea aprender o mejorar su manejo en un idioma extranjero. A pesar lo anterior, este aspecto no es considerado importante por el 29% de los encuestados.
- El libre acceso a actividades culturales es considerado como una buena idea por el 82% de los encuestados (29% considera que la cultura es muy cara), otorgando con ello la oportunidad de acceso a la cultura a más personas. Sin embargo, un 9% considera que contenido gratuito significa baja calidad cultural.

Frente a lo anterior es posible concluir que, a pesar de existir algunas barreras de entrada a la industria cultural teatral en Europa, existen condiciones que favorecen la oferta cultural extranjera. Por ello, las barreras de entrada tendrían un poder medio.

#### **5.5.1.5 Rivalidad en la Industria (Competidores) – Medio**

Actualmente el modelo de teatro europeo se basa en pocos espectáculos pero de calidad y larga vida productiva. Así, las compañías teatrales europeas estrenan máximo uno o dos espectáculos por año apostando entrar en redes, circuitos y festivales que les garanticen continuidad en el tiempo. En tanto, el modelo de teatro latinoamericano se basa en realizar muchos espectáculos durante el año y cumplir con la mayor cantidad de funciones posibles, para el siguiente año comenzar con una nueva producción para el público que frecuenta este tipo de espectáculos. Es así que la gran diferencia entre el modelo de teatro europeo y latinoamericano radica en el tiempo de vida que alcanzan las obras teatrales en escena. Para varios grupos latinoamericanos el trabajo termina cuando se estrena la obra, mientras que para los europeos es sólo el comienzo de un plan de largo plazo.

Los registros de compañías teatrales en Europa son variados por país, existiendo muchas compañías en operación actualmente. A modo de referencia, un sitio web europeo<sup>42</sup> registra 425 compañías de teatro europeas.

No obstante, frente a la crisis económica que ha venido experimentando Europa durante los últimos dos años, algunos entendidos en la industria teatral auguran un cambio en el modelo del teatro europeo para los próximos años. Según la opinión de

---

<sup>42</sup> [www.dmoz.org/Arts/Performing\\_Arts/Theatre/Troupes\\_and\\_Companies/Europe/](http://www.dmoz.org/Arts/Performing_Arts/Theatre/Troupes_and_Companies/Europe/)

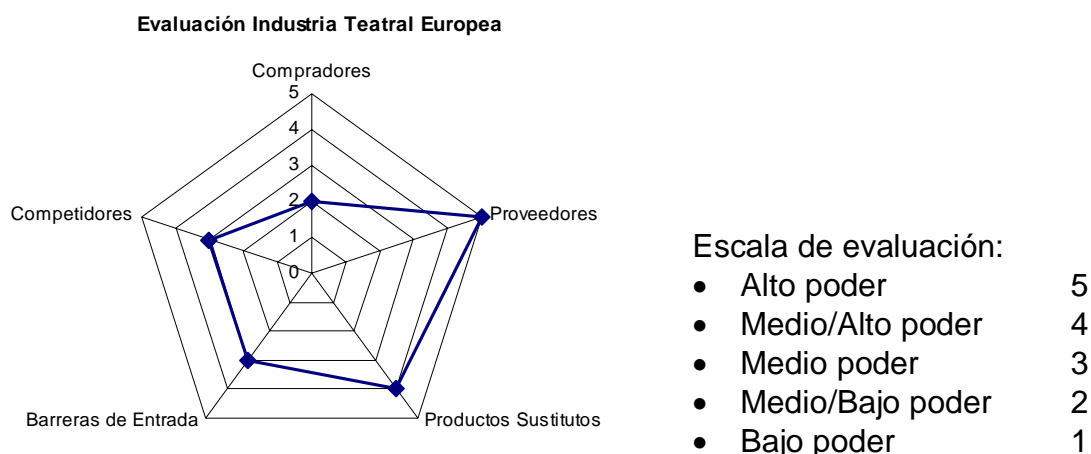
Enrique Olmos de Ita, columnista en la revista digital Replicante, señala que: *Salvo excepciones notables - ciertas regiones alemanas, británicas y francesas, además de las grandes capitales continentales - se viene un oleaje de privatización paulatina, la reducción de subvenciones, la taquilla como medio de coinversión, teatros públicos alquilados a empresas privadas que programan a su gusto, salas experimentales que se sostienen con alfileres y la intención de profesionalizar en su totalidad - no sólo los rubros artísticos, también en la gestión - a las compañías de teatro por más alternativas que sean, al mismo tiempo diferenciar institucionalmente entre el teatro profesional y el aficionado con base en la generación de riqueza del sector. Además, reducir las plazas de matriculación de los profesionales dedicados a las artes escénicas en las escuelas públicas*<sup>43</sup>.

Frente a lo anterior, aparte de existir importantes y reconocidos competidores europeos es un mercado muy atomizado y el escenario teatral probablemente experimentará un cambio próximamente, permitiendo la apertura de ciertos espacios para compañías de teatro extranjeras atractivas, tanto en lo artístico como económico. Con estas condiciones de la industria podemos señalar que la rivalidad tendría un nivel medio.

### 5.5.1.6 Evaluación de la Industria Teatral Europea

Tras el análisis previo realizado acorde a las 5 fuerzas de Porter, podemos señalar que la industria teatral europea tiene en promedio un nivel medio/alto para el ingreso de un nuevo participante. La Figura 16 resume la evaluación realizada.

**Figura 16 – Evaluación de la Industria Teatral Europea**



Fuente: Elaboración propia tras análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Se concluye entonces la necesidad de elaborar una estrategia para abordar los programadores internacionales de teatro europeos junto con desarrollar un plan de marketing que apoye la difusión y comercialización en los países europeos de interés, a

<sup>43</sup> Olmos de Ita, Enrique (octubre de 2012). *Premios Europa de teatro, y atisbos a la América Latina*. Revista digital Replicant. <http://revistareplicante.com/premios-europa-de-teatro/>

objeto de contrarrestar las fuerzas de los productos sustitutos y competidores tanto europeos como chilenos.

## **5.5.2 Análisis FODA**

### **5.5.2.1 Fortalezas (F)**

- Los atributos de la propuesta de valor de *La Patogallina*, tales como el espíritu lúdico en su montaje teatral, el uso de historias reales y contingentes, las temáticas transversal y la música en vivo, los constituyen como un oferta cultural atractiva, tanto para los espectadores en Chile como para los europeos.
- Equipo de trabajo fuertemente arraigado, con quince personas como elenco estable desde hace más de 15 años, quienes conjuntamente trabajan en la mayoría de las etapas de la cadena de valor de su propuesta teatral (creación, producción, realización y difusión).

### **5.5.2.2 Oportunidades (O)**

- La existencia de festivales de teatro internacionales en Chile permite a *La Patogallina* el acceso a programadores internacionales y la posibilidad de ser invitados a participar en festivales de teatro europeos.
- Los cambios que provocará la crisis económica europea en la industria teatral de este continente podría generar el espacio para un mayor acceso de compañías teatrales extranjeras, quienes junto a menores costos de producción y una oferta artística de similar calidad podrían constituir una propuesta interesante, tanto para los productores y dueños de espacios como para los espectadores.

### **5.5.2.3 Debilidades (D)**

- La gestión cultural de *La Patogallina* es débil en estos momentos, por lo cual un contacto directo con teatros internacionales no es aún posible. El desarrollo de esta función al interior de este colectivo teatral a futuro podría ser un elemento que apoye la búsqueda de espacios y el establecimiento de relaciones con oferentes/dueños de tales espacios para muestras en el extranjero.
- A pesar que durante el año 2012 *La Patogallina* incorporó elementos de promoción para venta en su sitio web, es necesario contar con una actualización permanente de contenidos de manera que el impacto en los visitantes del sitio sea efectivo. Para ello, sería necesario contratar una persona o que alguno de los integrantes del colectivo artístico dedique parte de su tiempo a esta actividad.

### **5.5.2.4 Amenazas (A)**

- La existencia de compañías teatrales, y compañías de circo-teatro, europeas con mayor experiencia y manejo del idioma local coloca a *La Patogallina* ante la dificultad de contar con tales herramientas para competir en similares condiciones.



- La imposibilidad de lograr participación en los festivales internacionales que se desarrollan en Chile, provoca el bloqueo de esta vitrina durante un año prácticamente, debiendo esperar hasta el próximo festival anual para retomar las negociaciones de participar.

### 5.5.3 Estrategia de Entrada

Acorde a lo planteado por Michael Porter, existen dos posibles estrategias para el ingreso a un mercado:

- Ofertar productos/servicios a un menor precio que la competencia y ser líder en costos.
- Ofertar productos/servicios que sean percibidos por los clientes como exclusivos y ser líder en diferenciación.

Adicionalmente, Porter también señala que el enfoque de mercado influye sobre la estrategia a aplicar, pues es posible dirigirse hacia un sector de mercado en particular o hacia varios sectores o todos, siendo el enfoque de sector como una estrategia adicional en sí misma.

La Figura 17 a continuación ilustra la matriz de las estrategias genéricas plateadas por Michael Porter.

**Figura 17 – Matriz de Estrategias Genéricas de Michael Porter**



Fuente: Michael Porter (1985). *Competitive Strategy*.

Para *La Patogallina* no es posible implementar una estrategia de entrada al mercado europeo basado en costos, pues la distancia geográfica con tal continente lo coloca en una posición poco competitiva con sus pares europeos. Los programadores

internacionales que visitan Chile deben cubrir los costos de traslado de las compañías, pudiendo sólo compensar sus costos totales con menores honorarios del equipo teatral extranjero respecto de contratar compañías de teatro europeas.

Por ello, la estrategia de entrada al mercado europeo para *La Patogallina* debiese estar basada en la diferenciación, dada por las temáticas extranjeras que presentarían al público europeo, y con foco en ciertos segmentos de mercado, tales como personas entre 15 a 39 años, quienes presentan mayor inclinación hacia el intercambio cultural extranjero.

## 5.6 Estrategia de Marca - Posicionamiento

### 5.6.1 Perspectiva del Consumidor

Acorde a estudios realizados por Euromonitor Internacional, las oportunidades comerciales en Europa<sup>44</sup> están dadas por los cambios demográficos de sus consumidores, lo cual ha liderado un aumento en el consumo de tiempo libre. El desafío está dado por ofrecer actividades de ocio adecuadas a los gustos de tales consumidores. Entre sus principales preferencias destacan vacaciones, información sobre salud y bienestar, actividades culturales y shows televisivos orientados regionalmente.

El interés por el cine ha tenido un fuerte crecimiento en los últimos años en Europa, tanto películas populares (blockbusters) como cine arte, los cuales han incrementado sus audiencias en más de 25% (66% en Alemania por sí sólo según ESRC<sup>45</sup>). Se estima que un cuarto de los europeos asiste a museos y galerías de arte en su tiempo libre, similar a la asistencia a eventos deportivos en estadios. La música en vivo se ha reestablecido en los últimos años como un opción viable de tiempo libre para personas de todas las edades, apoyado por la renovación y creación de nuevos espacios, tales como O2 Arena y Estadio Wembley en Londres, Salle Pleyel en Paris y Freiheit Art Centre en Munich. En una reciente encuesta realizada por ESRC, un 24% de los británicos señala asistir al teatro y un 7% a óperas y presentaciones de ballet.

Respecto a los países europeos seleccionados como mercados potenciales para la gira teatral de *La Patogallina*, estudios internacionales destacan ciertas tendencias culturales, las cuales se detallan a continuación como guías generales para el enfoque de mercado que deberá considerar *La Patogallina*.

- **Dinamarca**<sup>46</sup>

La cultura danesa es rica y variada, y abarca un amplio rango de disciplinas, desde la danza a la literatura y a la arquitectura. Muchos daneses señalan que su cultura se basa en la 'Ley Jante', un concepto que establece que todas las personas son

---

<sup>44</sup> Euromonitor International (27 de junio de 2008). *European consumers and their leisure time*.

<sup>45</sup> Economic and Social Research Council (ESRC)

<sup>46</sup> Euromonitor International (octubre de 2011). *Consumer Lifestyles - Denmark*.

iguales, ninguno es especial y todos deberían ser tratados con el mismo respeto. En resumen, Dinamarca considera su sociedad como igualitaria.

El concepto de sociedad danesa puede favorecer la presentación de la obra “Extranjero” en este país, por la temática de discriminación y tratamiento abusivo de indígenas durante el siglo XIX en Europa.

- **Alemania**<sup>47</sup>

Al terminar la pasada década, Alemania experimentó la segunda peor crisis financiera después de la Gran Depresión de 1929, lo cual ha tenido un fuerte impacto en su economía y ha generado que las personas sean más cuidadosas con sus gastos; no obstante, los alemanes siguen mostrando interés en el arte y la cultura. A pesar de seguir en recesión, para el año 2010 el gobierno alemán determinó un incremento en el presupuesto para instituciones culturales de €9,6 billones, que representa un aumento del 4,1% respecto al año 2009. Tales recursos se destinaron, entre otras cosas, a la Fundación de Jardines y Castillos Prusianos, la Fundación Clásica Weimar, el Festival Musical Bayreuth y la Orquesta y Coros de la Radio Berlín.

Acorde a estadísticas de la Asociación de Teatro Alemán, durante la temporada 2008-2009 los espectadores crecieron en un 1,7% (de un total de 19,3 millones) respecto al período anterior. A pesar del clima financiero hostil, y dado el aumento del interés público, el número de teatros creció en un 7,8% desde 824 a 888 en 2009, al igual que el número de obras (+1,2%), llegando a 65.770 obras al final del período señalado.

Es claro que los volúmenes de asistencia a teatro en Alemania son tremendamente mayores que los registrados en Chile, por lo cual la posibilidad de participar en festivales de teatro en tal país es tremendamente atractiva para la difusión y comercialización de las obras de *La Patogallina*.

- **Reino Unido**<sup>48</sup>

Acorde a la encuesta ‘The Taking Part’ publicada por el Departamento de Cultura, Medios y Deportes para 2009/10, un 75,7% de las personas mayores de 16 años están comprometidos de asistir a un evento artístico al menos una vez al año. Tal resultado varía de 69,7% en el oeste del Reino Unido a 84,9% en el sudeste. Tal patrón se ha mantenido desde 2005/06.

Lo anterior, podría ser considerado por *La Patogallina* como un indicador de las zonas fuera de Londres que estarían interesadas en asistir a un espectáculo cultural, y cuyo costo de implementación podría resultar menor en el capital de Inglaterra.

---

<sup>47</sup> Euromonitor International (octubre de 2011). *Consumer Lifestyles – Germany*.

<sup>48</sup> Euromonitor International (diciembre de 2010). *Consumer Lifestyles – United Kingdom*.

- **Holanda**<sup>49</sup>

Los holandeses tienen una rica historia cultural y cuentan con una gran variedad de museos populares, tales como el Museo Van Gogh, el Museo Nacional Rijks (en Amsterdam) y la Casa de Anne Frank (en The Hague). Aunque menos famosos, la mayoría de las ciudades holandesas cuenta con un número relevante de museos y teatros. Las experiencias culturales son una parte integral de los holandeses y su segundo pasatiempo, después de los viajes en bote a lo largo de los canales en ciudades tales como Amsterdam, Utrecht y Middelburg.

Acorde a las estadísticas nacionales de 2003, las visitas al teatro son también un elemento cada vez más popular de la cultura holandesa, donde un 47% de la población asiste al teatro por lo menos una vez al año. Otro 34% expresó su deseo de ir, pero lo encuentra demasiado caro (boleto promedio € 27,40). Musicales, óperas y conciertos de música pop son los más caros (entre € 41 - € 34 por boleto). En efecto, las cifras oficiales parecen indicar una caída en el interés por las artes para muchas personas: a pesar que el número de obras patrocinadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Ciencia (OCW) creció ligeramente durante el período 2001-2005 (de 13.332 a 13.362), la asistencia se redujo de 3,0 a 2,9 millones. Esto incluye obras tales como conjuntos de desempeño, orquestas, ballet y danza, teatro musical y teatro infantil.

La asistencia a eventos culturales sufrirá en los próximos años, tanto por el interés decreciente en las artes en general que se vislumbra, pero también porque los consumidores están menos dispuestos a gastar dinero en costosas entradas para el teatro o el cine, cuando tienen como opción quedarse en casa y entretenerse por menos dinero.

Frente la tendencia de consumo teatral en Holanda y los factores asociados al costo de acceso, será muy relevante para *La Patogallina* el precio de venta de sus obras y/o boleto por función, de manera que se encuentre dentro de la disponibilidad a pagar de los holandeses actualmente.

- **Bélgica**<sup>50</sup>

Bélgica cuenta con pocas estadísticas sobre participación cultural, las existentes se centran en la región de Flandes. Para los consumidores de tal zona, la visita a museos y eventos deportivos son las actividades culturales más importantes, siendo más mujeres en los primeros y hombres en los segundos. Los deportes de masas más populares son el fútbol y el ciclismo.

La escena teatral es vibrante en Bélgica, con una amplia gama de teatros en la mayoría de las grandes ciudades, especialmente en Bruselas y Amberes. Un 22%

---

<sup>49</sup> Euromonitor International (mayo de 2009). *Consumer Lifestyles - Netherlands*.

<sup>50</sup> Euromonitor International (junio de 2011). *Consumer Lifestyles - Belgium*.

de los belgas señalan ir al teatro por lo menos una vez al año. La ópera, el ballet y cabarets son mucho menos populares.

- **España**<sup>51</sup>

La mayor parte de las actividades culturales españolas se concentran en Madrid, Barcelona y la región vasca. El presupuesto cultural disminuirá en más del 10%, de € 1,28 billones en 2009 a € 1,14 billones en 2010.

A pesar que la barrera idiomática no existe con España para *La Patogallina*, el escenario económico es muy adverso en estos momentos, por lo cual, a pesar de tener algunos factores a favor en la evaluación de mercado, sólo sería posible participar en una gira teatral donde el financiamiento para este colectivo teatral esté garantizado, se cuente o no con público y se realicen o no las funciones.

Es así que los consumidores europeos presentan altas tasas de asistencia a obras teatrales respecto a Chile (28%-61% versus 5,7% de asistencia al menos una vez por año<sup>52</sup>), incluso bajo el actual escenario de crisis económica. Asimismo, algunos gobiernos europeos han invertido en mayor infraestructura teatral en los últimos años. Lo anterior, sumado al interés de los consumidores por temáticas humanitarias e historias extranjeras, permiten evidenciar un mercado europeo de gran tamaño y muy atractivo para compañías de teatro extranjeras como *La Patogallina*.

### 5.6.2 Atributos Importantes

La oferta de valor de *La Patogallina* se basa en el circo teatro, con fuertes elementos lúdicos y uso imágenes poéticas en el montaje teatral, música en vivo, historias reales y contingentes y elementos literarios transversales.

Uno de los primeros en desarrollar el circo teatro en Chile fue Andrés Pérez<sup>53</sup>, quien en el año 1977, bajo el esquema de teatro callejero, estrenó la obra “Un circo diferente”, dirigiendo a Alfredo Castro, Aldo Parodi y Patricio Strahovsky. Durante el curso de su formación en el Théâtre du Soleil, a comienzos de 1987, Andrés Pérez volvió a Santiago para impartir un taller relativo a las técnicas del teatro de calle, jornadas que tuvieron como resultado el montaje “Todos estos años”. Esta producción convocó al elenco que posteriormente montaría “La Negra Ester” en una pequeña gira por Santiago. El trabajo en la calle dio forma a la estética que Pérez fraguó junto a la compañía Gran Circo Teatro, con la cual Pérez trabajó metodológicamente acorde a lo aprendido con la maestra Arianne Mouskinne y su compañía Théâtre du Soleil<sup>54</sup>.

---

<sup>51</sup> Euromonitor International (enero de 2011). *Consumer Lifestyles – Spain*.

<sup>52</sup> Consejo Nacional de Cultura y las Artes (Julio 2011). *Reporte Estadístico N°4. Teatro*.

<sup>53</sup> Sitio web DIBAM (Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos)

[www.memoriachilena.cl/temas/dest.asp?id=andresperezaraya%281951-2002%29callejero](http://www.memoriachilena.cl/temas/dest.asp?id=andresperezaraya%281951-2002%29callejero)

<sup>54</sup> Sitio web oficial *Compañía Gran Circo Teatro. Historia*. [www.grancircoteatro.cl/nacimiento.html](http://www.grancircoteatro.cl/nacimiento.html)

La compañía Théâtre du Soleil<sup>55</sup> es un colectivo de teatro de vanguardia, fundado en 1964 por Ariane Mnouchkine, Philippe Léotard y otros compañeros de estudios de la École Internationale de L'Théâtre Jacques Lecoq<sup>56</sup>. Esta compañía crea obras teatrales utilizando un proceso de elaboración basado en la utilización de teatro físico y la improvisación. Los miembros de la compañía describen el trabajo para el Théâtre du Soleil como *"un estilo de vida"*, siendo reafirmado esto por un crítico de The New York Times respecto a su producción "Les Ephémères": *"El objetivo no es dar forma a la vida de manera dramática, sino presentar la experiencia vivida íntimamente y sin evidencia de interpretación y manipulación de los artistas"*<sup>57</sup>. Así también, Mnouchkine resume la filosofía de la organización como: *"Théâtre du Soleil es el sueño de vivir, trabajar, ser feliz y la búsqueda de la belleza y la bondad... La compañía trata de vivir para fines superiores, no por riqueza. Es muy simple, en realidad"*<sup>58</sup>.

Es así que, Andrés Pérez también reconoce: *"El teatro es una vía de autoconocimiento y la mejor manera de conocer a los demás y, dentro de él el callejero está más cerca de la luz."*<sup>59</sup>

Tras la visión de estos dos creadores, es posible percibir al teatro vanguardista como un quiebre al teatro tradicional y una vía de acercar el teatro a las personas.

Dentro del teatro de vanguardia, el teatro callejero presenta por lo general temáticas diferentes a las que se exponen en los teatros tradicionales, siendo casi siempre creaciones grupales, donde se aprovecha el contexto en que se desarrollan, e incluso haciendo partícipe al público en algunas. El montaje "Karrorecías" de *La Patogallina* es un ejemplo de esto. Esta obra se lleva a cabo en un espacio público con el uso elementos no tradicionales – escenografía con un choque de automóviles reales - y la interacción de los actores con el público.

Así también, en el teatro callejero la mayoría de las obras tienen un trasfondo y un contenido social, donde se promueve la lucha y el cambio social, se anima a romper con las estructuras establecidas y los límites (en sus inicios fueron sus pilares). A pesar de esto, no existe un estilo definido ya que cualquier expresión teatral puede ser trasladada a la calle, desde teatro infantil, clásico, danza, opera, etc.

En este sentido, *La Patogallina* tiene bases en el teatro callejero, tales como el uso de técnicas de teatro físico e improvisación, la creación grupal de obras y el trasfondo social de sus temáticas, pero adicionalmente ha incorporado elementos innovadores en sus montajes como lo son el manejo visual del escenario, asemejándose al estilo cinematográfico con la presentación de una serie de bloques escénicos secuenciales, el uso de música en vivo, que junto a lo anterior crea una especie de clip musical-teatral, donde los músicos también actúan en ocasiones, y alternando sus obras entre escenarios tradicionales y callejeros.

---

<sup>55</sup> Sitio web oficial *Theatre du Soleil*. [www.theatre-du-soleil.fr/thsol/index.php](http://www.theatre-du-soleil.fr/thsol/index.php)

<sup>56</sup> Sitio web oficial *Ecole Jacques Lecoq*. [www.ecole-jacqueslecoq.com/en/school\\_en-000001.html](http://www.ecole-jacqueslecoq.com/en/school_en-000001.html)

<sup>57</sup> Cohen, Patricia (06 de julio de 2009). *Troupe's communal vision includes lunch*. The New York Times.

<sup>58</sup> Rockwell, John (27 de agosto de 1992). *Behind the masks of a moralist*. The New York Times.

<sup>59</sup> Andrés Pérez: *El teatro callejero está más cerca de la luz*. (30 de junio de 2000). Diario Las Últimas Noticias. p. 12-13.

Por consiguiente, los atributos de *La Patogallina* son la base de su propuesta de valor y constituyen los elementos diferenciadores respecto a compañías de teatro tradicional, lo cual, sumado a historias diferentes y exóticas para un público europeo, fortalecen su propuesta para audiencias fuera de Chile y Latinoamérica.

### 5.6.3 Posición respecto a Competidores

Para el análisis de posicionamiento respecto a competidores en el mercado europeo se consideraron dos atributos: origen de la compañía teatro y propuesta teatral.

- En término del origen de la compañía de teatro, las distinciones para el posicionamiento en el mercado europeo se definió como compañías locales (europeas en este caso) y compañías fuera del continente (extranjeras), dentro de las cuales se encuentra *La Patogallina*.
- En términos de la propuesta teatral, las distinciones para el posicionamiento de mercado se definió como realización de montajes tradicionales y montajes de vanguardia, siendo *La Patogallina* más cercana a esta última. A continuación se presenta una breve descripción de estos dos estilos teatrales.
  - **Teatro tradicional:** Se caracteriza por concebir obras para un escenario y ante un público. La obra dramática se considera la pieza esencial y el actor enfatizar las emociones con objeto de destacar el contenido de la obra.
  - **Teatro de vanguardia:** Se caracteriza por la negación de las formas establecidas y por la búsqueda de un nuevo y original lenguaje escénico.

Dentro de los dos extremos de propuestas teatrales señaladas podemos situar los siguientes:

- Teatro de pantomima: Se caracteriza por el uso de la mímica, es decir, no intervienen diálogos ni palabras habladas para la representación de la historia, en su lugar intervienen expresiones, gesticulaciones y movimientos corporales que permiten al espectador comprender la narración.
- Teatro musical: Se caracteriza porque la acción se desenvuelve con secciones cantadas y bailadas, combinando música, canto, diálogo y baile. Se consideran expresiones artísticas dentro de esta categoría a comedias musicales, musicales, cabaret, revistas musicales, zarzuela, ópera rock y ópera.
- Teatro de marionetas: Se caracteriza por la presentación con títeres, marionetas o muñecos para manipular, especialmente aquellos en los que el escenario, cortinas, decorados y otros caracteres propios se construyen especialmente para la presentación.
- Teatro del absurdo: Se caracteriza por centrarse en la libertad del hombre y la verdad; el teatro se construye desde la paradoja para redescubrir la realidad que se nos oculta; plantea volver a las esencias más puras del teatro. La soledad del hombre, la absoluta incomunicabilidad, la lucha con la transcendencia, la angustia, la ironía, el desaliento y la desesperanza son sus temas comunes.

- Teatro existencialista: Se caracteriza por centrarse en el tema del individuo y la circunstancia que lo rodea; critica la situación contemporánea, igual que el teatro del absurdo, pero proponiendo soluciones a los problemas.

Más allá del teatro vanguardista situaríamos al performance<sup>60</sup>, definido como espectáculo mímico, dotado de gran número de recursos técnicos con el que se pretende impresionar al espectador, pero no necesariamente haciéndolo partícipe de la obra.

Analizando las principales compañías de teatro en Europa que centran su propuesta de valor en el teatro de vanguardia, situados en la zona superior izquierda del mapa de posicionamiento ilustrado en la Figura 18, se tiene a:

- Théâtre du Soleil<sup>61</sup>, fundada en 1964, es una compañía francesa precursora en el teatro de vanguardia y cuenta con reconocida fama a nivel mundial.
- Compañías de teatro creadas por exalumnos de École Internationale de L'Théâtre Jacques Lecoq<sup>62</sup>, escuela de teatro francesa (fundada en 1956), quienes comparten la formación académica en el teatro de vanguardia.
- Royal de Luxe<sup>63</sup>, fundada en 1979, es una compañía de teatro francesa que cuenta con actores, inventores, acróbatas, metalúrgicos y poetas a la vez, dirigida por Jean Luc Courcoult, siendo una de las más emblemáticas en teatro callejero por el uso de marionetas de gran tamaño.

Otras compañías de teatro europeas pero con propuestas de valor en teatro tradicional, situados en la zona inferior centro-izquierda del mapa de posicionamiento ilustrado en la Figura 18, se tiene a:

- Royal Court<sup>64</sup>, fundada en 1956, compañía de teatro británica dedicada a producir obras de escritores innovadores del Reino Unido y otras partes del mundo.

En tanto, similar en estilo teatral pero situados más al centro del mapa de posicionamiento ilustrado en la Figura 18 se tienen:

- Compañías de teatro europeo que son invitadas a participar en los festivales de teatro realizados en este continente, ya sea teatro tradicional o vanguardista
- Compañías de teatro extranjeras que son invitadas a participar en los festivales de teatro realizados en este continente, ya sea teatro tradicional o vanguardista

---

<sup>60</sup> Gómez García, Manuel (1998). *Diccionario Akal de Teatro*.

<sup>61</sup> Sitio web oficial *Theatre du Soleil*. [www.theatre-du-soleil.fr/thsol/index.php](http://www.theatre-du-soleil.fr/thsol/index.php)

<sup>62</sup> Sitio web oficial *Ecole Jacques Lecoq*. [www.ecole-jacqueslecoq.com](http://www.ecole-jacqueslecoq.com)

<sup>63</sup> Sitio web oficial *Royal de Luxe*. [www.royal-de-luxe.com](http://www.royal-de-luxe.com)

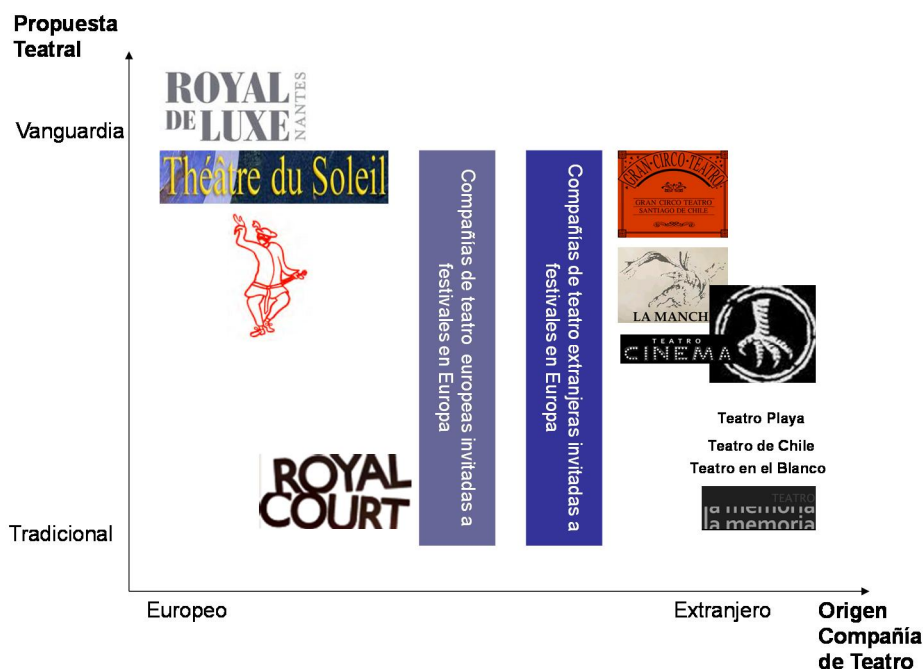
<sup>64</sup> Sitio web oficial *Royal Court Theatre*. [www.royalcourttheatre.com](http://www.royalcourttheatre.com)



Por último, situados en la zona superior derecha del mapa de posicionamiento ilustrado en la Figura 18, se tiene a compañías de teatro chilenas que trabajan propuestas de teatro de vanguardia:

- Compañía Gran Circo Teatro<sup>65</sup>, fundada el año 1988 por Andrés Pérez, exalumno de École Internationale de L'Théâtre Jacques Lecoq. A pesar de no haber participado a la fecha en festivales de teatro europeos, esta compañía cuenta con la marca de su fundador, dándoles una mayor cercanía al mercado francés.
- Compañía La Mancha<sup>66</sup>, fundada en el año 1987 por Rodrigo Malbrán, exalumno de École Internationale de L'Théâtre Jacques Lecoq. A pesar de no haber participado a la fecha en festivales de teatro europeos, esta compañía también con su fundador como referencia de estilo y calidad teatral, lo cual podría otorgarles una mayor cercanía al mercado francés.
- Colectivo Artístico La Patogallina<sup>67</sup>, fundada en el año 1996, agrupación teatral bajo este estudio.
- Compañías de teatro extranjeras invitadas a festivales en Europa: Dentro de las compañías chilenas es posible mencionar aquellas patrocinadas por FITAM durante los años 2012 y 2013, tales como Teatro Cinema, Teatro Playa, Teatro en el Blanco y Teatro de Chile.

**Figura 18 – Mapa de Posicionamiento Mercado Teatral Europeo**



Fuente: Elaboración propia para este estudio.

<sup>65</sup> Sitio web oficial *Gran Circo Teatro*. [www.grancircoteatro.cl](http://www.grancircoteatro.cl)

<sup>66</sup> Sitio web oficial *Compañía de Teatro La Mancha*. [www.lamancha.cl/compa\\_es.html](http://www.lamancha.cl/compa_es.html)

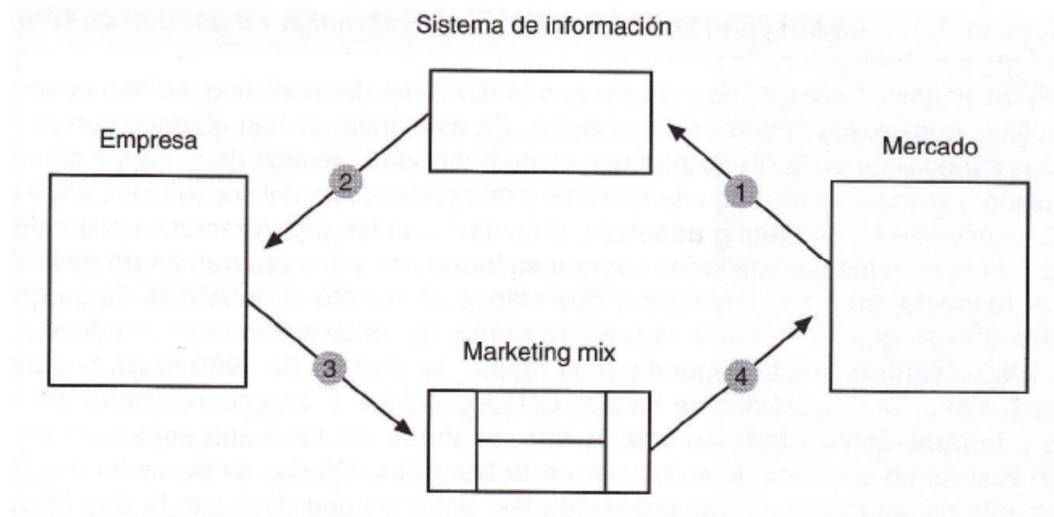
<sup>67</sup> Sitio web oficial *Colectivo Teatral La Patogallina*. [www.lapatogallina.cl](http://www.lapatogallina.cl)

Luego es posible señalar que *La Patogallina* presenta un estilo teatral conocido en el continente europeo, por tener allí su origen y por el funcionamiento de compañías de teatro europeas de similar estilo. La desventaja comparativa para *La Patogallina* son los años de experiencia de las grandes compañías europeas de similar estilo teatral y por consiguiente su mayor reconocimiento por el público europeo. En tanto, las ventajas comparativas para *La Patogallina* son la temática de sus obras, atractivas para el público europeo, la buena calidad de su puesta en escena y su menor estructura de costos respecto a los grandes competidores europeos, debiendo concentrarse en ser competitivos respecto a las pequeñas compañías europeas de similar estilo.

## 5.7 Estrategia de Marketing

El modelo tradicional de marketing, contempla una secuencia de trabajo que parte con el mercado, para que luego la empresa pueda determinar los cuatro elementos del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción), cumpliendo con ello las necesidades del consumidor potencial. La Figura 19 a continuación muestra un diagrama de la secuencia del marketing mix tradicional, donde el mercado es tanto el punto de partida como el de término.

**Figura 19 – Modelo de Marketing Tradicional**

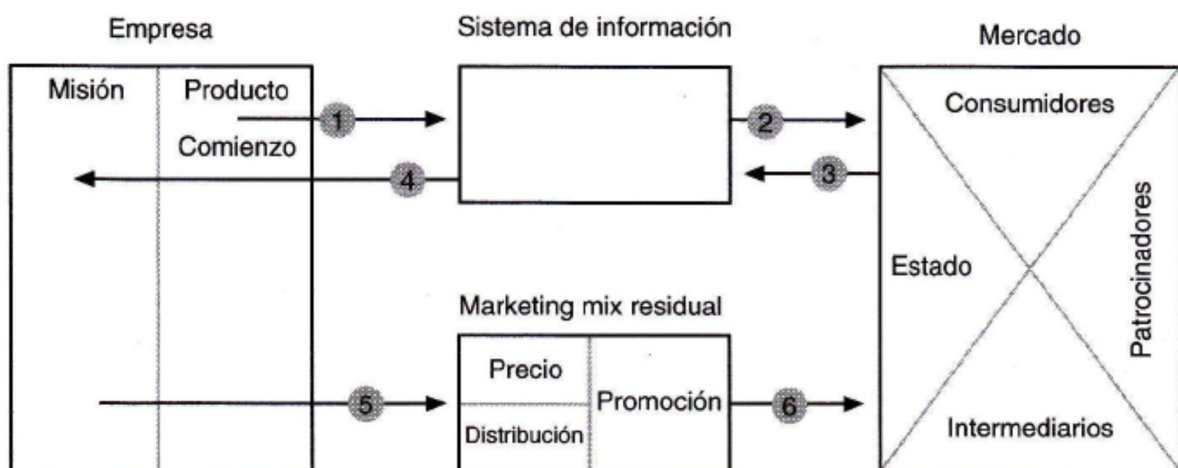


Fuente: Colbert, F. Cuadraro, M. Natel, J. (2007). *Marketing de las Artes y la Cultura*.

No obstante, los escritores Francois Colbert y Manuel Cuadro proponen en su libro<sup>68</sup> que el modelo tradicional de marketing no refleja de manera adecuada la realidad del contexto cultural. En este caso, las empresas artísticas se encuentran centradas en el producto para luego llevarlo al mercado. Por lo cual, a pesar de mantenerse los mismo elementos del marketing mix, la secuencia de operación es distinta. La Figura 20 a continuación muestra la secuencia propuesta por estos autores.

<sup>68</sup> Colbert, F. Cuadraro, M. Natel, J. (2007). *Marketing de las Artes y la Cultura*.

**Figura 20 – Modelo de Marketing para Organizaciones Culturales**<sup>69</sup>



Fuente: Colbert, F. Cuadraro, M. Natel, J. (2007). *Marketing de las Artes y la Cultura*.

Los autores plantean: *“una vez con el producto definido, la organización intenta conocer qué parte del mercado está interesado en su producto. Tras identificar los consumidores potenciales, la empresa procederá a determinar los otros tres elementos del programa de marketing (precio, plaza/distribución y promoción) para dicho público. Así, el punto de partida es el producto y el término es el mercado”*. Este enfoque es totalmente característico del sector de las artes.

### 5.7.1 Producto

El producto principal que entrega *La Patogallina* desde el punto de vista del consumidor es la entretención del espectáculo en vivo, el humor característico de sus montajes y el conocimiento histórico que las obras representan (El Húsar de la Muerte, Extranjero, entre las principales).

En tanto el producto en sí es un montaje escénico innovador, que combina teatro físico con un manejo vanguardista de escenas teatrales, otorgando una nueva visión al espectador.

Y finalmente como extensiones de la creación teatral, ponen a disposición del público la música de sus obras y elementos de promoción del colectivo artístico (poleras y afiches).

La Figura 21 a continuación ilustra la descripción del producto previamente señalado.

<sup>69</sup> Colbert, F. Cuadraro, M. Natel, J. (2007). *Marketing de las Artes y la Cultura*.

**Figura 21 – Definición del Producto ofrecido por La Patogallina**



Fuente: Elaboración propia tras análisis de *La Patogallina*.

### 5.7.2 Precio

Según estudios del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en Chile<sup>70</sup>, las temporadas de teatro constituyen la forma básica de generar dinero con un producto teatral, pero actualmente están en crisis debido al precio de las entradas<sup>71</sup> y la baja cantidad de espectadores<sup>72</sup>, además de que los costos de producción que merman el ingreso de sus productores y la falta de capacidad de gestión no genera promoción y posicionamiento en los lugares adecuados.

Dado lo anterior, la comercialización privada del teatro resulta fundamental para contar con una actividad teatral más dinámica, impulsando además la actividad comercial existente en el medio al identificar todos los componentes de su cadena de producción y difusión (creación, producción, comercialización, distribución y promoción).

Así también, la internacionalización de las compañías de teatro chilenas permite ampliar la cantidad de espectadores a mercados de mayor tamaño y con un mayor consumo cultural per cápita, además de mayores precios en el caso de países europeos respecto al valor por boleto en Chile. A continuación se listan algunos valores de boletos a obras teatrales (incluye teatro tradicional y musicales):

<sup>70</sup> Consejo Nacional de la Cultural y las Artes. *Política de Fomento del Teatro 2010-2015*. [www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica\\_teatro.pdf](http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica_teatro.pdf)

<sup>71</sup> Similar a lo que ocurre con ciertos consumidores en Holanda (nota al pie N° 33).

<sup>72</sup> 5,7% de asistencia al teatro al menos 1 vez por año en Chile (CNCA (julio de 2011). *Reporte Estadístico N°4. Teatro*) respecto a tasas europeas entre 28% a 61% (Euromonitor International (enero de 2011). *Consumer Lifestyle Reports*).

- Chile Rango entre \$2.000 a \$15.000, promedio \$6.000 por boleto<sup>73</sup>
- Holanda Rango entre €34 a €41 por boleto (\$22.000 a \$27.000), promedio €27,40 (\$18.000)<sup>74</sup>
- Inglaterra Rango entre 27,5 a 42 libras por boleto (\$21.000 a \$31.500)<sup>75</sup>

El modelo de comercialización y ventas de *La Patogallina* en Chile se basa en la combinación de ambos elementos, presencia en temporadas teatrales y venta de obras a privados. Por ello, para el plan de internacionalización se considerará similar modelo, esto es, presencia en festivales de teatro europeos y búsqueda de compradores privados en los países seleccionados.

Para la participación en festivales de teatro europeos, *La Patogallina* debe centrarse en la búsqueda de invitaciones para participar, pues tales invitaciones incluyen el financiamiento de los costos operacionales de la compañía y los gastos por traslados y estadías. La participación en estos festivales, además de apoyar la difusión de la compañía de teatro, permite la generación de nuevos negocios cuando asisten a ellos dueños de teatros y/o gestores culturales privados, quienes podrían contratar a *La Patogallina* para algunas temporadas en un teatro europeo.

En tanto, la búsqueda de compradores privados europeos es posible al estar insertos en festivales de teatro europeos como se señaló previamente, no obstante la no participación dificulta esta labor. Para llevarla a cabo, sin estar participando en festivales de teatro europeos, es necesario que *La Patogallina* cuente con un gestor cultural, quien tenga a cargo las actividades de búsqueda y negociación con dueños de teatro y/o gestores culturales privados que operen en Europa. El costo de las obras para venta a privados europeos debe cubrir los costos operacionales de la compañía teatral y los gastos por traslados y estadía.

Para el plan de negocio internacional, no se considerará la comercialización del merchandising del colectivo teatral por el momento.

### 5.7.3 Plaza / Distribución

Como se ha señalado durante este análisis, el modelo teatral europeo funciona en base a festivales de teatro. Las obras se mantienen largo tiempo en cartelera mediante giras itinerantes por diversos países, logrando con ello una permanencia. Es así que el establecer relaciones con programadores de teatro europeos que visiten los festivales de teatro internacionales en Chile es primordial para *La Patogallina*.

En Chile, el principal festival de teatro internacional es el organizado por FITAM (Festival Internacional de Teatro a Mil<sup>76</sup>, fundada a principios de los años '90). Esta fundación destina una semana de la programación teatral para la exhibición de obras a

<sup>73</sup> [www.puntoticket.com](http://www.puntoticket.com) / [www.ticketek.cl](http://www.ticketek.cl)

<sup>74</sup> Euromonitor International (mayo de 2009). *Consumer Lifestyles - Netherlands*.

<sup>75</sup> [www.londontheatrebookings.com](http://www.londontheatrebookings.com)

<sup>76</sup> Fundación Teatro a Mil. [www.fitam.cl](http://www.fitam.cl)

programadores de teatro internacionales (14 al 19 de enero de 2013 y 13 al 18 de enero de 2014). Esta plataforma se orienta a la promoción de interacciones y contactos entre profesionales independientes y de instituciones públicas y privadas relacionados con la producción, distribución y programación de espectáculos de artes escénicas en el extranjero, como así también a ser un lugar para el encuentro de nuevos socios e innovadoras alianzas para proyectos de producción, intercambio y circulación internacional. Para participar en este evento se debe postular anualmente antes del 30 de octubre de cada año. La selección de espectáculos es llevada a cabo por un Jurado del Festival de Teatro Santiago a Mil<sup>77</sup>, perteneciente a FITAM.

Lamentablemente para la semana de programadores de 2013 y 2014, *La Patogallina* no logró participar, por lo cual deberá postular nuevamente para el año 2015.

Otro festival de teatro internacional que se realizan en Chile es **FDEC** (Festival de Dramaturgia Europea Contemporánea<sup>78</sup>, creado en el año 2001 por iniciativa del Centro Cultural de España ([www.ccespana.cl](http://www.ccespana.cl)), del Goethe Institut ([www.goethe.de/ins/cl/sao/esindex.htm](http://www.goethe.de/ins/cl/sao/esindex.htm)) y del Instituto Chileno Francés ([www.icf.cl](http://www.icf.cl))). Este festival se realiza anualmente en Santiago, no obstante durante los años 2012 y 2013 se encontraba en proceso de reestructuración de su formato y contenidos.

Una opción complementaria es la participación en festivales de teatro internacionales que se realicen en otros países de Latinoamérica, al cual también asistan programadores de teatro internacionales. La Tabla 12 a continuación detalla algunos de los festivales de teatro internacionales que se realizan en la región:

**Tabla 12. Festivales de Teatro Internacionales en Latinoamérica**

Nombre	Ciudad, País	Inicio	Periodicidad	Programación	Sitio Web
Festival Internacional de Buenos Aires (FIBA)	Buenos Aires, Argentina	1997	Cada 2 años	9° Festival del 05 al 19 de octubre de 2013.	<a href="http://festivales.buenosaires.gob.ar/fiba/home/web/es/fiba/index.html">http://festivales.buenosaires.gob.ar/fiba/home/web/es/fiba/index.html</a>
Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá (FiTB) (*)	Bogotá, Colombia	1988	Cada 2 años	14° Festival fines de marzo de 2014	<a href="http://www.festivaldeteatro.com.co/index.php/en/">www.festivaldeteatro.com.co/index.php/en/</a>
□ Festival Internacional de Teatro en la Gran Carpa De La Paz	Barrancabermeja, Colombia	2011	Anual	3° Festival durante abril de 2013	<a href="http://www.iberescena.org/es/noticias/2-festival-internacional-de-teatro-en-la-gran-carpa-de-la-paz-colombia/c/1637">www.iberescena.org/es/noticias/2-festival-internacional-de-teatro-en-la-gran-carpa-de-la-paz-colombia/c/1637</a>
□ Festival Internacional de Unipersonales (*)	Lima, Perú			8° Festival del 25 al 30 de septiembre de 2012	<a href="http://www.nitansolos.com">www.nitansolos.com</a>
□ Festival Internacional de Teatro Santa Cruz de la Sierra	Santa Cruz de la Sierra, Bolivia			9° Festival del 18 al 29 de abril de 2013	<a href="http://www.festivalesapac.com/convocatoria-teatro.htm">www.festivalesapac.com/convocatoria-teatro.htm</a>

(\*) Cuenta con agenda para programadores de teatro internacionales.

Fuente: Sitios web de cada Festival de Teatro Internacional mencionado.

<sup>77</sup> [www.stgoamil.cl](http://www.stgoamil.cl)

<sup>78</sup> [www.festivaldramaturgiaeuropea.cl](http://www.festivaldramaturgiaeuropea.cl)

Finalmente, otro medio de distribución, aunque un poco más difícil de implementar actualmente para *La Patogallina* dada su actual capacidad comercial, es la gestión cultural directa con programadores de teatro internacionales europeos. Como referencia, la Tabla 13 detalla algunos de los principales festivales de teatro que se realizan en Europa.

**Tabla 13. Festivales de Teatro Internacionales en Europa**

Nombre	Ciudad, País	Inicio	Periodicidad	Programación	Sitio Web
Avignon Festival	Avignon, Francia	1947	Anual	67° Festival del 05 al 26 de julio de 2013	<a href="http://www.festival-avignon.com/en">www.festival-avignon.com/en</a>
Dublin Theatre Festival (DTF)	Dublin, Irlanda	1957	Anual	Fines de septiembre de 2013	<a href="http://www.dublintheatrefestival.com">www.dublintheatrefestival.com</a>
Edinburgh International Festival	Edimburgo, Reino Unido	1947	Anual	09 de agosto al 01 septiembre de 2013	<a href="http://www.eif.co.uk">www.eif.co.uk</a>
Zürcher Theater Spektakel	Zürich, Suiza	1980	Anual	15 de agosto al 01 septiembre de 2013	<a href="http://www.theaterspektakel.ch">www.theaterspektakel.ch</a>

Fuente: Sitios web de cada Festival de Teatro Internacional mencionado.

A pesar que Santiago a Mil es el principal festival de teatro internacional en Chile, y el no acceso a su programación podría bloquear el plan de internacionalización de *La Patogallina*, es posible señalar que existen varios otros festivales de teatro internacionales en Latinoamérica mediante los cuales se puede ejecutar la venta internacional de *La Patogallina*. Pero para lo anterior, es muy necesario contar con una gestión comercial activa en la planificación y postulación a tales festivales, de manera tal de lograr la participación permanente en tales eventos.

#### 5.7.4 Promoción

Acorde al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, el enorme éxito obtenido por los festivales de teatro durante el mes de enero de cada año, particularmente Festival de Teatro Santiago a Mil, demuestra que una buena gestión y difusión producen un impacto positivo en el público. Pero es asimismo que la asistencia al teatro en Chile se concentra principalmente en los festivales de verano<sup>79</sup>.

Es por esto que la acción del gestor cultural es primordial en el proceso de comercialización de toda compañía artística, a objeto de contar con audiencias en forma permanente. El gestor cultural es responsable por llevar a cabo los objetivos del colectivo teatral, en este caso *La Patogallina*, debiendo para ello formular, planificar y evaluar los proyectos artísticos que tiene a su cargo. Su labor será la de ser el impulsor, coordinador y promotor de *La Patogallina*.

<sup>79</sup> Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. *Política de Fomento al Teatro 2010-2015*. [www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica\\_teatro.pdf](http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica_teatro.pdf)

El gestor cultural debe reunir una serie de conocimientos estéticos, sociales, políticos, económicos y administrativos respecto de los diversos ámbitos de la cultura y las artes. Asimismo, debe desarrollar una serie de habilidades personales y sociales, tales como creatividad, liderazgo, capacidad de negociación y otras, las cuales inciden directamente en los logros que pueda alcanzar. Además, debe contar con importantes habilidades conductuales, tales como proactividad, flexibilidad y empatía para trabajar con otros<sup>80</sup>.

Por otra parte, existe escasez de plataformas de gestión eficientes que sirvan de conexión entre las audiencias y las compañías de teatro en Chile, dificultando la unión entre demanda y oferta teatral durante todo el año, afectando con ello la permanencia de obras en la cartelera teatral y generando inestabilidad laboral de los trabajadores vinculados al teatro. Por ello, es de vital importancia para *La Patogallina* contar con un gestor cultural, que esté a cargo también de:

- Elaborar material promocional y colocarlo en los diversos medios (digitales, radio, televisión y prensa escrita), tanto local como internacionalmente.
- Desarrollar herramientas que apoyen su gestión, tales como fichas técnicas de las obras y de la compañía teatral misma acorde a los estándares internacionales.
- Establecer relaciones con productores y distribuidores de la industria teatral, tanto local como internacionalmente.

## **5.8 Desarrollo Organizacional**

### **5.8.1 Operaciones**

El colectivo artístico *La Patogallina* maneja muy bien su operación local en términos de creación y montaje de obras. Asimismo, durante el último año ha estado ampliando sus actividades de comercialización con la venta de obras a privados. No obstante para la ampliación de sus operaciones es necesario establecer una estructura organizacional, procedimientos y documentación que apoye esta nueva gestión. En este sentido, se requiere:

- Llevar un registro detallado de los ingresos y gastos, a objeto de medir los flujos de caja mensuales y poder planificar futuras acciones en base a números reales.
- Establecer un plan comercial para llegar a más empresas privadas, a objeto de generar mayores ingresos locales. Esto es, definir listado de empresas prospectos, elaborar documentación que apoye la venta (brochure de la compañía y videos promocionales de las obras), calendario de contacto con empresas y seguimiento semanal para cierre de ventas.
- Establecer nuevos canales de distribución para venta de productos de merchandising. No es necesario que realicen la producción de tales elementos,

---

<sup>80</sup> Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2009). *Guía para la Gestión de Proyectos Culturales*.



existen oferentes en Chile que elaboran y venden directamente pagando una comisión al autor de la marca, tales como Manga Corta ([www.mangacorta.cl](http://www.mangacorta.cl)).

- Establecer un procedimiento para la búsqueda de fondos concursables y postulación a los mismos, a objeto de contar con inversión para desarrollar nuevas obras y/o realizar giras teatrales en Chile y/o el extranjero. En este sentido, es posible establecer un calendario de trabajo anual y prepararse con anticipación a cada proceso.
- Realizar un levantamiento de organizaciones que gestionan festivales de teatro internacionales y establecer relaciones públicas con ellas, a objeto de estar en el top-of-mind para ser invitados a posibles eventos. Incorporar dentro de esto a FITAM.
- Establecer acciones para una mayor difusión de la compañía en redes sociales y en organizaciones culturales, mediante publicidad, promoción y difusión de sus obras y funciones.
- Mantener el proceso de creación y montaje de obras conforme a su actual experiencia.

### **5.8.2 Recursos Humanos**

Para la realización del plan de internacionalización en apoyo a la operación local, y frente al modelo operacional previamente señalado, es necesario separar las funciones artísticas de las comerciales, de manera que cada persona pueda contar con el tiempo para efectuar sus labores. En tal sentido, es necesario:

- Capacitar a algún integrante del equipo estable para llevar el registro de ingresos y gastos de cada actividad.
- Contratar, ya sea dentro del equipo estable o a honorarios, una persona que se encargue de las funciones de comercialización. Estas funciones deben incluir: venta de obras a empresas, creación de nuevos canales de distribución para productos de merchandising, gestión de acciones de promoción y difusión, identificación de fondos concursables y postulaciones, identificación de organizaciones culturales que gestionen festivales internacionales y ejecución de relaciones públicas con éstas.

### **5.8.3 Evaluación Económica**

#### **5.8.3.1 Proyección del Estado de Resultados**

La proyección del estado de resultados de *La Patogallina* se realizó para un horizonte de 5 años, tomando como base los resultados del año 2011. Considera la comercialización de su obra 'Extranjero, el Último Hain' como producto inicial en el plan

de internacionalización a partir del año 2014, manteniendo la venta de obras y merchandising en el mercado nacional a privados y temporadas teatrales.

- **INGRESOS**

- **Ingresos Nacionales** (ingresos 1 + 2 + 3)

Se considera la mantención de venta de obras a privados con un crecimiento en el valor por obra según inflación y crecimiento económico (Imacec) anual proyectado, además de un crecimiento en la cantidad de obras vendidas en los años 2012, 2013 y 2014 quedando estable en los años siguientes.

En tanto, los ingresos por venta de obras en teatros se mantiene con Centro Cultural Matucana 100, con la misma estructura de funciones por temporada, asientos disponibles y distribución de ventas por tipo de ticket, incorporando un aumento en el valor del ticket en el año 2013 (\$4.500 ticket general, \$3.400 estudiantes y tercera edad y \$3.600 convenios del teatro) y en el año 2015 (\$5.000 ticket general, \$3.800 estudiantes y tercera edad y \$4.000 convenios del teatro). Adicionalmente, se considera un aumento en la asistencia a partir del año 2014 de 50% a 55% en promedio por evolución en las preferencias culturales en Chile.

Para la venta de productos de merchandising se mantiene los canales de venta actuales en el mercado nacional considerando una variación anual por inflación y crecimiento económico estimado. Y se agregan nuevos canales de venta (internet y tiendas) a partir del año 2014, estimando generar los mismos ingresos que los canales actuales con un margen de utilidad del 30%, a consecuencia de realizar gestión comercial para nuevos canales de distribución.

- **Ingresos Extranjeros** (ingresos 4)

Se establece la venta de obras a festivales de teatro en el extranjero a partir del año 2014, con una obra para una temporada de 6 funciones (3 semanas con 2 funciones por semana) y aumentar al doble a partir del año 2015, esto es, una temporada de 12 funciones (6 semanas con 2 funciones por semana). El precio de venta se basa en una relación de 1,5 sobre el precio de venta de obras en el mercado nacional para cubrir un salario de \$1.120.000 mensual para el elenco estable, similar a lo percibido localmente entre obras a privados y teatro en un mismo mes, resultando en un precio de \$4.678.068 por obra/temporada de 6 funciones.

Lo anterior considera la experiencia de compañías de teatro que son promocionadas en el extranjero a través del programa internacional de FITAM. Durante el año 2013 participaron 8 compañías de teatro chilenas con funciones en Bélgica, Francia, Escocia, Portugal, Suecia, Alemania y España con un promedio de 12 funciones por compañía, un mínimo de 2 y un máximo de 40 funciones<sup>81</sup>. Dado esto se consideró para *La Patogallina* partir con sólo 6 funciones por temporada en el extranjero.

---

<sup>81</sup> FITAM. *Calendario de Giras Internacionales Año 2013*.  
[www.fitam.cl/el-teatro-de-chile-al-mundo/fitam-en-el-mundo/](http://www.fitam.cl/el-teatro-de-chile-al-mundo/fitam-en-el-mundo/)

Asimismo se validó el precio de venta en relación a la recaudación por venta de tickets en el extranjero. Para esto se consideró una tasa de asistencia del 60% promedio en países europeos (superior al mercado chileno con 36%) y un precio por ticket estimado de € 20 (\$14.000, menor al boleto considerado caro en Holanda). Con ello, una temporada de 6 funciones en el mercado europeo generaría una venta total de € 21.870, con lo cual el precio de € 6.683 por obra de *La Patogallina* representa un 38% de la venta total, incluso considerando salas de teatro pequeñas (300 asientos). Es así que, es posible señalar que resulta factible establecer el precio por venta de obras en el extranjero en los valores estimados. La Tabla 14 a continuación detalla los cálculos previamente señalados.

**Tabla 14. Estimación de Ingresos por Tickets en un Mercado Europeo Tipo**

		Año 2014	Año 2015	Año 2016
Valor venta obra	EURO	6.683	7.234	7.871
Valor venta obra	CLP	4.678.068	5.064.009	5.509.641
Costo obra / Valor venta tickets		38%	21%	22%
Valor venta tickets	EURO	17.496	34.992	34.992
Valor venta tickets	CLP	12.247.200	24.494.400	24.494.400
Ticket - valor general	50%	14.000	14.000	14.000
Ticket - valor estudiantes y 3ra edad	30%	7.000	7.000	7.000
Ticket - valor convenios	20%	11.200	11.200	11.200
# Asientos		300	300	300
% Asistencia		60%	60%	60%
# Funciones (1temp x 3sem x 2func)		6	12	12
Valor euro	\$ 700			

No se considera la venta de productos de merchandising en el extranjero, dada la logística necesaria para su producción y comercialización.

La Tabla 15 a continuación resume los ingresos anuales para *La Patogallina* acorde a los supuestos señalados previamente, tanto para la comercialización en Chile como en Europa.

**Tabla 15. Proyección de Ingresos Totales**

LA PATOGALLINA			Valor unitario	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
<b>Ingresos 1 - Nacional</b>				<b>10.000.000</b>	<b>13.400.000</b>	<b>17.374.440</b>	<b>24.949.696</b>	<b>27.008.046</b>	<b>29.384.754</b>
Venta obras a privados				10.000.000	13.400.000	17.374.440	24.949.696	27.008.046	29.384.754
Valor obra				2.500.000	2.680.000	2.895.740	3.118.712	3.376.006	3.673.094
# contratos (1 función x semana)				4	5	6	8	8	8
<b>Ingresos 2 - Nacional</b>				<b>71.366.400</b>	<b>71.366.400</b>	<b>80.438.400</b>	<b>88.482.240</b>	<b>98.461.440</b>	<b>98.461.440</b>
Venta obras en salas de teatro				71.366.400	71.366.400	80.438.400	88.482.240	98.461.440	98.461.440
Ticket - valor general	50%	4.000		40.320.000	40.320.000	45.360.000	49.896.000	55.440.000	55.440.000
Ticket - valor estudiantes y 3ra edad	30%	3.000		18.144.000	18.144.000	20.563.200	22.619.520	25.280.640	25.280.640
Ticket - valor convenios	20%	3.200		12.902.400	12.902.400	14.515.200	15.966.720	17.740.800	17.740.800
# Asientos				560	560	560	560	560	560
% Asistencia				50%	50%	50%	55%	55%	55%
# Funciones (3temp x 6sem x 4func)				72	72	72	72	72	72
<b>Ingresos 3 - Nacional</b>				<b>4.320.000</b>	<b>4.631.040</b>	<b>5.003.839</b>	<b>16.167.403</b>	<b>17.501.214</b>	<b>19.041.320</b>
Joint ventures libros	2	10.000		1.440.000	1.543.680	1.667.946	1.796.378	1.944.579	2.115.702
Venta CDs	6	4.000		1.728.000	1.852.416	2.001.535	4.311.307	4.666.990	5.077.685
Venta poleras	2	8.000		1.152.000	1.234.944	1.334.357	2.874.205	3.111.327	3.385.124
Venta merchadising terceros				0	0	0	7.185.512	7.778.317	8.462.809
<b>Ingresos 4 - Extranjero</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>28.068.408</b>	<b>60.768.103</b>	<b>66.115.696</b>
Venta obras a festivales				0	0	0	28.068.408	60.768.103	66.115.696
Valor obra							4.678.068	5.064.009	5.509.641
# contratos (2 funciones x semana)							6	12	12
Valor obra extranjero/local (punto quiebre)							1,5	1,5	1,5
<b>INGRESOS TOTALES</b>				<b>85.686.400</b>	<b>89.397.440</b>	<b>102.816.679</b>	<b>157.667.747</b>	<b>203.738.802</b>	<b>213.003.210</b>

## • COSTOS

Dentro del modelo de negocio de *La Patogallina* se establece que los gastos de traslados y estadías asociados a la venta de obras a privados son cubiertos por el contratante. Este modelo se mantiene en la proyección del estado de resultados y se extiende a la venta de obras festivales de teatro en el extranjero, lo cual coincide con la práctica de mercado.

### - Costos Nacionales (costos 1 + 2 + 3)

Dado que se considera la mantención de venta de obras a privados, los honorarios del equipo de apoyo, traslados y alimentación también se mantienen considerando un aumento según la variación por inflación y crecimiento económico (Imacec) anual proyectado.

Asimismo, dado que la estructura de ingresos por venta de obras en teatros se mantiene, los costos por derecho de autor y sala de teatro se ajustan acorde a la variación de ingresos respectiva. Adicional a esto, se considera un aumento de la membresía por derecho de autor de 10% a 11% y en la comisión del teatro de 33% a 35% sobre los ingresos por obras respectivos a partir del año 2014. Los gastos por alimentación también se mantienen considerando un aumento según la variación por inflación y crecimiento económico (Imacec) anual proyectado.

La venta de productos de merchadising se ajusta acorde a variación anual por inflación y crecimiento económico estimado.

## - **Gastos Operacionales**

Todos los gastos operacionales se ajustan acorde a variación anual por inflación estimada.

## - **Gastos Administración y Ventas**

Para la proyección financiera se consideraron gastos por concepto de marketing equivalentes a un 2% de los ingresos por obras en Chile y el extranjero para el año 2013 y a un 4% a partir del año 2014. Estos recursos se destinarán elaborar campañas de marketing para promoción y venta de obras a través del sitio web de *La Patogallina* (mejorar funcionalidades para contacto y venta en línea), generar alianzas con terceros para aumentar la venta de productos de merchandising (otros sitios web y tiendas) y generar audiencias a través de redes sociales en internet para aumentar los espectadores en las obras que se exhiban, tanto en Chile como el extranjero.

En tanto, se considera incorporar un gestor cultural (agente teatral) a partir del año 2013 para liderar la venta de obras a privados y la elaboración de documentación para postular a festivales de teatro internacionales y fondos concursables tanto nacionales como extranjeros. Los honorarios de este profesional es estimaron en un 3% de los ingresos por venta de obras, generando un salario promedio de \$244.532 mensual en el año 2013 y pudiendo llegar a \$484.905 en el año 2016, resguardando la equidad interna de salarios con el elenco estable.

## - **Salarios Equipo Estable**

Para los salarios del equipo estable de la compañía teatral (15 personas) se considera mantener la estructura actual de cálculo, esto es, acorde al margen obtenido tras las obras realizadas se retiene el 20% para pago de impuestos y el diferencial se divide en partes iguales entre los integrantes del colectivo artístico. Así se tiene que, por venta de obras nacionales a privados y teatro resulta un salario de \$200.250 mensual por persona durante el año 2011 llegando a \$270.108 mensual por persona el año 2016.

Es relevante señalar que las obras nacionales a privados y teatro ocupan 5,5 meses en su realización al considerar los flujos semanales de trabajo durante el año 2011 y llegando a 6,5 meses en la proyección al año 2016. Asimismo, se verá luego que las obras en el extranjero consideran ocupar 0,75 meses (3 semanas) durante el año 2014 y 1,5 meses a partir del año 2015. Con esto, se evidencia una capacidad ociosa de 6,5 meses durante el año 2011 pudiendo bajar a 4 meses en la proyección al año 2016. Al reducir la capacidad ociosa a un mes durante el año 2016, cubriendo los tiempos con una cantidad mayor de obras vendidas a privados en Chile, el salario resultante para el equipo estable resultaría en \$446.216 mensual por persona.

- **Otros Gastos No Operacionales**

Para gastos por préstamos se mantiene el criterio de la compañía teatral de no contraer deudas con instituciones financieras para el período de proyección financiera.

Asimismo, no se considera la adquisición de activos fijos que permitan realizar depreciaciones y/o amortizaciones durante el flujo de tiempo proyectado.

- **Costos Extranjeros** (ingresos 4)

El acceso a festivales de teatro internacionales se realiza por postulación. Al ser seleccionada, la compañía de teatro recibe un ingreso para cubrir salarios y asignaciones del elenco. El organizador cubre en forma independiente los gastos de traslados y estadía de la compañía invitada en el extranjero. Frente a esto, el precio de venta por temporada que plantearía la compañía teatral en la postulación a festivales internacionales se basa en una relación de 1,5 sobre el precio de venta de obras en el mercado nacional, a objeto de cubrir un salario de \$1.120.000 mensual por persona (monto similar a lo percibido localmente entre obras a privados y teatro durante un mes) y las asignaciones por alimentación y traslados locales a partir del año 2014. La proyección al año 2016 considera cubrir un salario de \$1.694.990 mensual por persona por obras realizadas en el extranjero.

La Tabla 16 a continuación detalla la proyección de costos anuales acorde a los supuestos señalados previamente, tanto para la comercialización en Chile como en Europa.

**Tabla 16. Proyección de Costos Totales**

LA PATOGALLINA		Valor unitario	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
<b>Costos Variables 1 - Nacional</b>			<b>740.000</b>	<b>1.027.061</b>	<b>1.237.565</b>	<b>1.656.741</b>	<b>1.664.152</b>	<b>1.672.391</b>
Honorarios equipo de apoyo			460.000	638.443	769.297	1.029.866	1.034.473	1.039.594
Actores invitados	2	20.000	160.000	222.067	267.582	358.214	359.817	361.598
Cargadores	4	15.000	240.000	333.101	401.372	537.321	539.725	542.397
Chofer	1	15.000	60.000	83.275	100.343	134.330	134.931	135.599
Traslados locales (camión)	1	20.000	80.000	111.034	133.791	179.107	179.908	180.799
Alimentación (catering)	25	2.000	200.000	277.584	334.477	447.768	449.771	451.997
<b>Costos Variables 2 - Nacional</b>			<b>32.487.552</b>	<b>32.686.157</b>	<b>36.595.374</b>	<b>42.716.786</b>	<b>47.316.231</b>	<b>47.326.251</b>
Derechos de autor			7.136.640	7.136.640	8.043.840	9.733.046	10.830.758	10.830.758
Sala teatro			23.550.912	23.550.912	26.544.672	30.968.784	34.461.504	34.461.504
Alimentación (3temp x 6sem x 2ds)	25	2.000	1.800.000	1.998.605	2.006.862	2.014.955	2.023.968	2.033.989
<b>Costos Variables 3 - Nacional</b>			<b>3.038.000</b>	<b>3.256.736</b>	<b>3.518.903</b>	<b>8.819.717</b>	<b>9.547.344</b>	<b>10.387.510</b>
Joint venture libros	2	8.000	1.152.000	1.234.944	1.334.357	1.437.102	1.555.663	1.692.562
Producción CDs	500	1.900	950.000	1.018.400	1.100.381	1.185.111	1.282.882	1.395.776
Poleras con logo	2	6.500	936.000	1.003.392	1.084.165	1.167.646	1.263.977	1.375.206
Costo merchandising y comisión terceros			0	0	0	5.029.859	5.444.822	5.923.966
<b>Costos Variables 4 - Extranjero</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>26.698.156</b>	<b>53.635.162</b>	<b>53.900.701</b>
Salarios elenco estable	15	1.000.000			0	12.593.470	25.299.605	25.424.859
Traslados locales	15	15.000			0	5.289.257	10.625.834	10.678.441
Alimentación	15	25.000			0	8.815.429	17.709.723	17.797.401
<b>Margen de Contribución Obras (1 + 2)</b>			<b>48.138.848</b>	<b>51.053.182</b>	<b>59.979.901</b>	<b>69.058.409</b>	<b>76.489.103</b>	<b>78.847.552</b>
<b>Gastos Operacionales</b>			<b>3.060.000</b>	<b>3.280.320</b>	<b>3.544.386</b>	<b>3.817.303</b>	<b>4.132.231</b>	<b>4.495.867</b>
Mantenimiento escenografías	15.000		180.000	192.960	208.493	224.547	243.072	264.463
Mantenimiento equipos e instrumentos	10.000		120.000	128.640	138.996	149.698	162.048	176.309
Arriendo, luz, agua y limpieza galpón	160.000		1.920.000	2.058.240	2.223.928	2.395.171	2.592.772	2.820.936
Comunicaciones	40.000		480.000	514.560	555.982	598.793	648.193	705.234
Servicios contador	30.000		360.000	385.920	416.987	449.095	486.145	528.926
<b>Gastos Administración y Ventas</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.890.642</b>	<b>9.905.024</b>	<b>13.036.631</b>	<b>13.577.332</b>
Marketing			0	0	1.956.257	5.660.014	7.449.504	7.758.476
Comisión agentes			0	0	2.934.385	4.245.010	5.587.128	5.818.857
<b>Margen de Contribución Obras Final</b>			<b>45.078.848</b>	<b>47.772.862</b>	<b>51.544.873</b>	<b>55.336.082</b>	<b>59.320.241</b>	<b>60.774.352</b>
<b>Salarios Equipo Estable:</b>			<b>36.063.078</b>	<b>38.218.290</b>	<b>41.235.899</b>	<b>44.268.865</b>	<b>47.456.193</b>	<b>48.619.482</b>
Director / Productor	1	200.350	2.404.205	2.547.886	2.749.060	2.951.258	3.163.746	3.241.299
Actores estables	8	1.602.803	19.233.642	20.383.088	21.992.479	23.610.062	25.309.969	25.930.390
Músicos	3	601.051	7.212.616	7.643.658	8.247.180	8.853.773	9.491.239	9.723.896
Vestuarista	1	200.350	2.404.205	2.547.886	2.749.060	2.951.258	3.163.746	3.241.299
Técnicos sonido	1	200.350	2.404.205	2.547.886	2.749.060	2.951.258	3.163.746	3.241.299
Técnicos iluminación	1	200.350	2.404.205	2.547.886	2.749.060	2.951.258	3.163.746	3.241.299
<b>Otros Gastos No Operacionales</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Intereses Financieros			0	0	0	0	0	0
Depreciación			0	0	0	0	0	0
Amortizaciones			0	0	0	0	0	0
<b>COSTOS TOTALES</b>			<b>75.388.630</b>	<b>78.468.564</b>	<b>91.022.769</b>	<b>137.882.593</b>	<b>176.787.944</b>	<b>179.979.535</b>

• **UTILIDAD NETA**

La proyección financiera realizada, considerando los supuestos establecidos en cada partida, permite observar un incremento de la utilidad neta anual después de impuestos de \$8.238.216 (9,6%) en el año 2011 a \$26.418.940 (12,4%) en el año 2016.

Asimismo, es posible observar un incremento de los ingresos nacionales al aumentar la venta de obras a privados de un 4,3% durante el año 2012 y de un 20% durante el año 2013. Al mantener este crecimiento e incorporar mayores ventas de merchandising por la incorporación de nuevos canales de distribución y la participación en festivales de teatro internacionales a partir del año 2014, se observa

un incremento en los ingresos de 84% llegando a 148,6% el año 2014, todos medidos respecto al año 2011.

La Tabla 17 a continuación detalla los resultados previamente mencionados.

**Tabla 17. Proyección del Estado de Resultados Anual**

<b>LA PATOGALLINA</b>	Valor unitario	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>85.686.400</b>	<b>89.397.440</b>	<b>102.816.679</b>	<b>157.667.747</b>	<b>203.738.802</b>	<b>213.003.210</b>
Ingresos 1 - Nacional		10.000.000	13.400.000	17.374.440	24.949.696	27.008.046	29.384.754
Ingresos 2 - Nacional		71.366.400	71.366.400	80.438.400	88.482.240	98.461.440	98.461.440
Ingresos 3 - Nacional		4.320.000	4.631.040	5.003.839	16.167.403	17.501.214	19.041.320
Ingresos 4 - Extranjero		0	0	0	28.068.408	60.768.103	66.115.696
<b>COSTOS TOTALES</b>		<b>75.388.630</b>	<b>78.468.564</b>	<b>91.022.769</b>	<b>137.882.593</b>	<b>176.787.944</b>	<b>179.979.535</b>
Costos Variables 1 - Nacional		740.000	1.027.061	1.237.565	1.656.741	1.664.152	1.672.391
Costos Variables 2 - Nacional		32.487.552	32.686.157	36.595.374	42.716.786	47.316.231	47.326.251
Costos Variables 3 - Nacional		3.038.000	3.256.736	3.518.903	8.819.717	9.547.344	10.387.510
Costos Variables 4 - Extranjero		0	0	0	26.698.156	53.635.162	53.900.701
Gastos Operacionales		3.060.000	3.280.320	3.544.386	3.817.303	4.132.231	4.495.867
Gastos Administración y Ventas		0	0	4.890.642	9.905.024	13.036.631	13.577.332
Salarios Equipo Estable		36.063.078	38.218.290	41.235.899	44.268.865	47.456.193	48.619.482
Otros Gastos No Operacionales		0	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>10.297.770</b>	<b>10.928.876</b>	<b>11.793.910</b>	<b>19.785.154</b>	<b>26.950.858</b>	<b>33.023.675</b>
Impuesto (20%)	20%	2.059.554	2.185.775	2.358.782	3.957.031	5.390.172	6.604.735
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>8.238.216</b>	<b>8.743.101</b>	<b>9.435.128</b>	<b>15.828.123</b>	<b>21.560.687</b>	<b>26.418.940</b>
% Rentabilidad		9,6%	9,8%	9,2%	10,0%	10,6%	12,4%
% Crecimiento Ingresos		0,0%	4,3%	20,0%	84,0%	137,8%	148,6%

La Tabla 18 a continuación detalla los supuestos críticos utilizados para la proyección económica de cada una de las partidas del estado de resultados de *La Patogallina* antes mencionados.

**Tabla 18. Supuestos Críticos**

<b>Supuestos</b>		<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
Tasa inflación anual	anual	4,44%	3,00%	3,25%	3,50%	3,75%	4,00%
	acumulado	4,44%	4,57%	4,72%	4,89%	5,07%	5,27%
Tasa crecimiento económico (IMACEC)	anual	6,20%	4,20%	4,80%	4,20%	4,50%	4,80%
	acumulado	6,20%	6,46%	6,77%	7,05%	7,37%	7,73%
Tasa inflación + IMACEC	anual	10,64%	7,20%	8,05%	7,70%	8,25%	8,80%
	acumulado	10,64%	11,03%	11,49%	11,94%	12,44%	13,00%
Derechos de autor		10%	10%	10%	11%	11%	11%
Sala teatro		33%	33%	33%	35%	35%	35%
Marketing		0,00%	0,00%	2,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Comisión agentes		0,00%	0,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Comisión agentes mensual		0	0	244.532	353.751	465.594	484.905

### 5.8.3.2 Evaluación y Análisis Económico

#### • INGRESOS Y COSTOS TOTALES

En la Tabla 19 a continuación se detalla la evolución de ingresos y costos anuales para el proyecto en análisis. Es así que, con una mayor gestión comercial en el mercado nacional es posible incrementar los ingresos anuales manteniendo la rentabilidad en un 11% e incluso aumentándola a 14% a partir del año 2014, esto por la mayor venta de obras a privados y venta de merchandising en nuevos canales de distribución. Asimismo, es posible observar que al realizar gestiones comerciales para operar en el



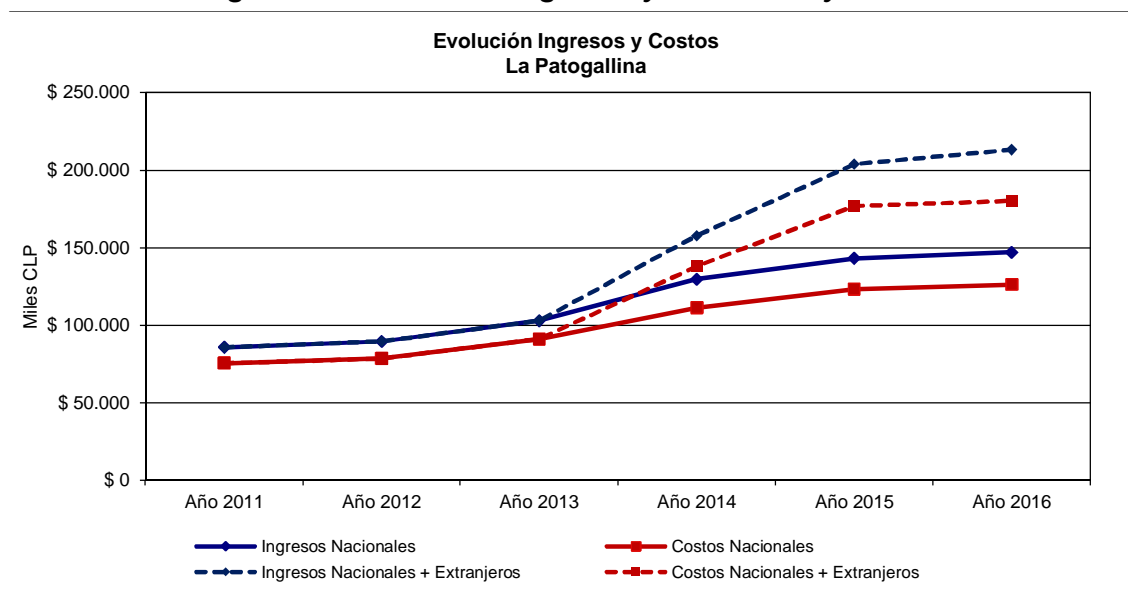
mercado internacional, a pesar de enfrentar mayores costos, la rentabilidad anual también aumenta de 11% a 13% en el año 2014, incluso llegando a 16% en el año 2016, y generando con ello mayores ingresos por operar en un mercado de mayor tamaño (nacional y extranjero).

**Tabla 19. Evolución Ingresos y Costos Proyectados**

Evolución Ingresos y Costos Anuales	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Ingresos Nacionales	85.686	89.397	102.817	129.599	142.971	146.888
Costos Nacionales	75.389	78.469	91.023	111.184	123.153	126.079
Utilidad Nacional antes de impuestos	10.298	10.929	11.794	18.415	19.818	20.809
% Rentabilidad	12%	12%	11%	14%	14%	14%
Ingresos Nacionales + Extranjeros	85.686	89.397	102.817	157.668	203.739	213.003
Costos Nacionales + Extranjeros	75.389	78.469	91.023	137.883	176.788	179.980
Utilidad Nacional + Extranjero antes de impuestos	10.298	10.929	11.794	19.785	26.951	33.024
% Rentabilidad	12%	12%	11%	13%	13%	16%
Variación Utilidad Extranjero vs Nacional	0	0	0	1.370	7.133	12.215
% Variación Utilidad Extranjero vs Nacional / Nacional	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	5,0%	8,3%
% Ingresos Nacionales	100,0%	100,0%	100,0%	82,2%	70,2%	69,0%
% Ingresos Extranjeros	0,0%	0,0%	0,0%	17,8%	29,8%	31,0%

La Figura 22 ilustra la evolución de ingresos y costos anuales proyectos para La Patogallina según lo señalado previamente.

**Figura 22 – Evolución Ingresos y Costos Proyectados**



## • INGRESOS NETOS PERCÁPITA

La Tabla 20 a continuación detalla la distribución de ingresos y costos anuales por persona del elenco estable (15 participantes), a objeto de determinar el ingreso percibido por cada integrante del colectivo artístico. Es así que, el elenco estable percibe tres fuentes de ingresos: salario por obras de teatro en Matucana 100, salario por obras a privados y repartición de utilidades de la compañía. Acorde a lo anterior, el ingreso per cápita mensual resultante es de \$246.118 para el año 2011, aumentando a \$403.836 para el año 2014, al salir al extranjero y aumentar ventas nacionales, y

pudiendo alcanzar \$558.129 al año 2016 según lo estimado. Lo anterior con una capacidad ociosa de 6,5 meses, 6 meses y 4 meses respectivamente.

**Tabla 20. Ingreso Neto Per cápita Proyectado**

<b>Ingreso Neto por Persona/Anual (elenco estable):</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
(1) Obras a privados nacional	617.333	824.863	1.075.792	1.552.864	1.689.593	1.847.491
(2) Obras temporada nacional	2.591.923	2.578.683	2.922.868	3.051.030	3.409.681	3.409.013
(3) Merchandising	85.467	91.620	98.996	489.846	530.258	576.921
(4) Obras en extranjero	0	0	0	91.350	475.529	814.333
Gastos Operacionales+GAV	-204.000	-218.688	-562.335	-914.822	-1.144.591	-1.204.880
Salario Equipo Estable	-2.404.205	-2.547.886	-2.749.060	-2.951.258	-3.163.746	-3.241.299
Gastos No Operacionales	0	0	0	0	0	0
Impuestos (20%)	-137.304	-145.718	-157.252	-263.802	-359.345	-440.316
<b>Ingreso Neto por Persona/Anual</b>	<b>549.214</b>	<b>582.873</b>	<b>629.009</b>	<b>1.055.208</b>	<b>1.437.379</b>	<b>1.761.263</b>
<b>Ingreso Neto por Persona/Mensual</b>	<b>45.768</b>	<b>48.573</b>	<b>52.417</b>	<b>87.934</b>	<b>119.782</b>	<b>146.772</b>
Sueldo Obras Teatro	200.350	212.324	229.088	245.938	263.646	270.108
Sueldo Obras Extranjero	0	0	0	69.964	140.553	141.249
<b>Ingreso Neto Total por Persona/Mensual</b>	<b>246.118</b>	<b>260.897</b>	<b>281.505</b>	<b>403.836</b>	<b>523.981</b>	<b>558.129</b>
Variación ingreso por persona/mes	0%	6%	14%	64%	113%	127%
Meses ocupados	5,5	5,8	6,0	7,3	8,0	8,0
<b>Ingreso Neto Total por Persona/Mensual (ocupado)</b>	<b>536.986</b>	<b>544.480</b>	<b>563.011</b>	<b>668.418</b>	<b>785.971</b>	<b>837.194</b>

Al reducir la capacidad ociosa con aún más venta de obras a privados a partir del año 2014, llegando a 1,7 meses en el año 2014 y 1 mes a partir del año 2015, el ingreso per cápita mensual resultante es de \$555.450 durante el año 2014, \$693.416 el año 2015 y \$745.010 el año 2016 según lo estimado. La Tabla 21 a continuación detalla lo señalado.

**Tabla 21. Ingreso Neto Per cápita Proyectado rebajando Capacidad Ociosa**

<b>Ingreso Neto por Persona/Anual (elenco estable):</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
(1) Obras a privados nacional	617.333	824.863	1.075.792	3.882.159	4.223.982	4.618.727
(2) Obras temporada nacional	2.591.923	2.578.683	2.922.868	3.051.030	3.409.681	3.409.013
(3) Merchandising	85.467	91.620	98.996	178.473	193.198	210.199
(4) Obras en extranjero	0	0	0	91.350	475.529	814.333
Gastos Operacionales+GAV	-204.000	-218.688	-562.335	-1.089.470	-1.280.148	-1.334.495
Salario Equipo Estable	-2.404.205	-2.547.886	-2.749.060	-4.674.976	-5.082.812	-5.354.596
Gastos No Operacionales	0	0	0	0	0	0
Impuestos (20%)	-137.304	-145.718	-157.252	-287.714	-387.886	-472.636
<b>Ingreso Neto por Persona/Anual</b>	<b>549.214</b>	<b>582.873</b>	<b>629.009</b>	<b>1.150.854</b>	<b>1.551.544</b>	<b>1.890.545</b>
<b>Ingreso Neto por Persona/Mensual</b>	<b>45.768</b>	<b>48.573</b>	<b>52.417</b>	<b>95.905</b>	<b>129.295</b>	<b>157.545</b>
Sueldo Obras Teatro	200.350	212.324	229.088	389.581	423.568	446.216
Sueldo Obras Extranjero	0	0	0	69.964	140.553	141.249
<b>Ingreso Neto Total por Persona/Mensual</b>	<b>246.118</b>	<b>260.897</b>	<b>281.505</b>	<b>555.450</b>	<b>693.416</b>	<b>745.010</b>
Variación ingreso por persona/mes	0%	6%	14%	126%	182%	203%
Meses ocupados	5,5	5,8	6,0	10,3	11,0	11,0
<b>Ingreso Neto Total por Persona/Mensual (ocupado)</b>	<b>536.986</b>	<b>544.480</b>	<b>563.011</b>	<b>647.127</b>	<b>756.453</b>	<b>812.739</b>

No obstante, es importante señalar que emprendimientos culturales tienen un proceso de creación que requiere tiempos ociosos, en el buen entendido de la palabra, a objeto de generar nuevas obras artísticas. Es por ello que los ingresos que se generan deben permitir el financiar la compañía durante todo el año.

- **VALOR NETO PRESENTE**

A diferencia de proyectos de negocios tradicionales, donde se establece una inversión inicial para ser recuperada a través de los flujos que genera el negocio en los años siguientes, en un proyecto cultural la inversión está dada por fondos gubernamentales concursables en la mayoría de los casos. Tal inversión no debe ser pagada/recuperada, por corresponder a aportes fiscales orientados al fomento de la creación y producción artística en el marco de políticas públicas culturales.

*La Patogallina* se adjudicó el FONDART durante el año 2010, con un aporte de \$143.873.367 (año 2011 \$131.063.337 + año 2012 \$12.810.030) para un proyecto de fortalecimiento, itinerancias y creación teatral. Este dinero les permitió realizar la inversión para montar la obra “Extranjero, el último Hain”, comprar un camión y equipos de iluminación y realizar una gira nacional presentando esta obra en forma gratuita durante el año 2011. A pesar que este capital es posible de incorporar en los flujos de la proyección económica realizada, no existe necesidad de recuperar monetariamente tal inversión para el inversionista, en este caso el Estado de Chile.

Es así que, para el cálculo del valor neto presente de los flujos en un proyecto artístico-cultural es importante considerar la existencia de otros factores poco medibles en términos cuantitativos, como lo es el bienestar social que genera la realización de este tipo de eventos. Estudios especializados <sup>82</sup> en medir el impacto social de emprendimientos de este tipo establecen cierta diversidad en las tasas de descuento aplicables, indicando que en países desarrollados son del orden de 8% a 15%<sup>83</sup> y en países en vías de desarrollo son del 3% a 7%. Luego, para la proyección económica de *La Patogallina* se consideró utilizar una tasa de descuento del 7% acorde al criterio de países en vías de desarrollo como lo es Chile.

Al considerar los recursos obtenidos de FONDART para el año 2011 dentro de los flujos de la proyección económica para *La Patogallina*, se obtiene un valor neto presente negativo de -\$65.588.445. Al no considerar tales recursos, el valor neto presente resulta positivo con un valor \$68.089.432.

### **5.8.3.3 Análisis de Riesgos**

Los riesgos más importantes de este proyecto están dados por lograr el acceso a los programadores internacionales para ser invitados a festivales de teatro en el extranjero. Asimismo, el contar con una persona dedicada a la gestión cultural/comercial, tanto para Chile como para el extranjero, es clave para obtener resultados económicos crecientes.

---

<sup>82</sup> Zhuang J., Z. Liang, T. Lin, F. De Guzman (2007). *Theory and Practice in the Choice of Social Discount Rate for Cost-Benefit Analysis: A Survey*. ADB. Manila.  
[www.adb.org/Documents/ERD/Working\\_Papers/WP094.pdf](http://www.adb.org/Documents/ERD/Working_Papers/WP094.pdf)

<sup>83</sup> Tasa de descuento estimada para la industria del entretenimiento en USA es de 9,27%.  
Fuente: ValueCruncher, centro de estudios en finanzas corporativas. Wellington, Nueva Zelandia.  
<http://blog.valuecruncher.com>

Frente a lo anterior, la Tabla 22 a continuación detalla el valor neto presente del proyecto al variar la tasa de descuento y los flujos de caja estimados. Como tasas de descuento se consideran los valores mínimos y máximos sugeridos para proyectos culturales en países desarrollados y en vías de desarrollo que se mencionaron en el punto previo.

**Tabla 22. Sensibilización del Valor Presente Neto (VPN)**

VPN Tasa descuento	Proyección del Flujo de Caja (Miles CLP)				
	Sin Obras Extr	50%	100%	120%	Con Fondart
5%	\$ 57.725	\$ 36.778	\$ 73.556	\$ 88.267	-\$ 62.885
7%	<b>\$ 53.819</b>	<b>\$ 34.045</b>	<b>\$ 68.089</b>	<b>\$ 81.707</b>	<b>-\$ 65.588</b>
10%	\$ 48.655	\$ 30.457	\$ 60.915	\$ 73.098	-\$ 68.820
15%	\$ 41.559	\$ 25.585	\$ 51.169	\$ 61.403	-\$ 72.485

Particularmente, es posible apreciar que al incorporar los recursos obtenidos de FONDART dentro de los flujos se genera un VPN negativo en cualquier escenario de tasa de descuento. Lo anterior debido que los flujos del proyecto no permiten recuperar la inversión/aportes recibidos de FONDART.

En tanto, el no concretar el plan de internacionalización (18% a 30% los ingresos totales proyectados del año 2014 al 2016) reduce el VPN pero se mantiene igualmente positivo en \$53.819.018 para una tasa de descuento del 7%. Esto debido al apalancamiento con nuevos ingresos en el mercado nacional según lo estimado en la proyección económica (mayor venta de obras a privados y nuevos canales de distribución para la venta de merchandising). Asimismo, al aumentar la tasa de descuento a un 15% se genera igualmente un VPN positivo, en cualquiera de los escenarios de flujos (excepto con FONDART ya explicado), pero con menores valores.

#### 5.8.3.4 Financiamiento

*La Patogallina*, como muchas otras compañías de teatro en Chile, ha logrado obtener financiamiento para sus proyectos en los fondos concursables que otorgan diversas entidades públicas, principalmente del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (FONDART), bajo la administración del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CNCA). El alcance de estos fondos es bastante amplio y su determinación se realiza en base a los siguientes criterios de evaluación y selección<sup>84</sup>:

Coherencia	10%
Presupuesto	15%
Currículum	15%
Calidad	30%
Impacto y Proyección Cultural	30%

<sup>84</sup> Consejo Nacional de Cultura y las Artes- FONDART (2012). *Bases de Concurso de la Línea de Apoyo a la Difusión e Inserción de Creadores, Artistas y Agentes Culturales y Proyectos Artísticos y Culturales Chilenos en el Extranjero 2012*.

El concurso año 2012 contempla financiamiento hasta CLP\$114.000.000 a postulaciones de colectivos artísticos para proyectos destinados a facilitar y fomentar la participación de creadores, artistas, agentes culturales y proyectos artísticos o culturales, chilenos en espacios de difusión y circulación en el extranjero con motivo de una invitación, selección, clasificación, compromiso o inscripción en eventos o certámenes, u otra actividad, que se considere por los expertos como relevante para el fomento de la disciplina o del mercado de la producción de bienes culturales nacionales.

Este tipo de financiamiento permitiría a *La Patogallina* contar con recursos propios para la realización de montajes en el extranjero, sin depender 100% de la participación en Festival de Teatro Santiago a Mil. Las gestiones comerciales a realizar por parte de su futuro agente teatral, con foco en la internacionalización de este colectivo artístico, se podrían financiar por lo tanto con los fondos concursables también.

Como elemento de financiamiento complementario se tienen los fondos concursables extranjeros. En este sentido, el mismo Consejo Nacional para la Cultura y las Artes ha establecido un programa de cooperación iberoamericano para las artes escénicas con el Fondo Iberoamericano, otorgando ayudas a proyectos de teatro y danza en los ámbitos de perfeccionamiento profesional en promoción y gestión, dramaturgia y coreografía, coproducción y programación de espectáculos. Este fondo fue creado en noviembre de 2006 sobre la base de las decisiones adoptadas por la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno celebrada en Montevideo, relativa a la ejecución de un programa de fomento, intercambio e integración de la actividad de las artes escénicas iberoamericanas, y actualmente está ratificado por once países, que financian el programa: Argentina, Colombia, Chile, España, México, Perú, República Dominicana, Costa Rica, Uruguay, Ecuador, Venezuela y Brasil<sup>85</sup>.

También existen una serie de organismos internacionales dedicados al fomento de intercambio cultural internacional, tales como el Goethe Institut con el Festival de Dramaturgia Europea (FDEC)<sup>86</sup>, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con su Programa de Desarrollo Cultural, la Unesco con el Fondo Internacional para la Diversidad Cultural (FIDC)<sup>87</sup>, entre otros, otorgando oportunidades de financiamiento y recursos a artistas para el cumplimiento de tal objetivo<sup>88</sup>.

Finalmente, existen una serie de agrupaciones que fomentan la internacionalización de compañías de teatro, tales como Idac-Chile<sup>89</sup> y Santiago Creativo<sup>90</sup>, con quienes se debería mantener contacto permanente para estar informados sobre posibles oportunidades de internacionalización.

---

<sup>85</sup> Consejo Nacional de la Cultural y las Artes. *Política de Fomento del Teatro 2010-2015*.

[www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica\\_teatro.pdf](http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica_teatro.pdf)

<sup>86</sup> Goethe Institut. [www.festivaldramaturgiaeuropea.cl](http://www.festivaldramaturgiaeuropea.cl)

<sup>87</sup> [www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/what-is-the-fund/](http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/what-is-the-fund/)

<sup>88</sup> International Cultural Exchange: Funding Opportunities and Resource List.

<http://theperformingartsalliance.org/site/PageServer?pagename=CulturalExchangeToolsandResources>

<sup>89</sup> [www.idac-chile.cl](http://www.idac-chile.cl)

<sup>90</sup> [www.facebook.com/SantiagoCreativo](https://www.facebook.com/SantiagoCreativo)

## 6 Conclusiones

Desde la incorporación de Chile a la OCDE en el año 2010, la idea de las industrias creativas como motor económico se ha ido formalizando en el país. Por ello, se han fortalecido las políticas públicas culturales que fomentan la creación cultural, la formación de hábitos de consumo artístico-cultural en los chilenos y la promoción del rol de los gestores culturales en la creación y difusión de las artes y la cultura. Asimismo dada la globalización se ha generado un mayor intercambio cultural con otros países, permitiendo con ello el acceso a mercados de mayor tamaño, con mayor poder adquisitivo y con mayores niveles de consumo artístico-cultural, permitiendo a los artistas chilenos salir al extranjero con sus creaciones.

Tras el análisis realizado en este estudio, es posible señalar ciertas recomendaciones en el modelo de negocio de *La Patogallina* para apoyar su plan de internacionalización.

- Se recomienda focalizar esfuerzos en establecer relaciones con organizaciones que gestionan festivales de teatro internacionales y programadores de teatro internacionales, a fin de lograr invitaciones para participar en tales festivales. Para ello, se sugiere fortalecer la relación con Fundación de Teatro a Mil (FITAM) conjuntamente con la búsqueda de otras entidades, tales como Goethe Institut, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Unesco, entre otras. La estimación de nuevos ingresos por operaciones en el extranjero es conservador, considerando obtener una invitación para una temporada de 6 funciones en el año 2014 y ampliarla a dos temporadas para los años 2015 y 2016, generando con ello ingresos adicionales de 18% a 30% de los ingresos totales.
- Asimismo, se recomienda establecer una gestión permanente para la postulación a fondos concursables para la creación y difusión artística. En este sentido se sugiere considerar no sólo los fondos gubernamentales chilenos, tales como FONDART o fondos de cultura regionales<sup>91</sup>, sino también extranjeros, tales como el Fondo Iberoamericano de Cultura u otros.
- Dada la capacidad disponible del colectivo artístico, conjuntamente con los esfuerzos para el plan de internacionalización, se sugiere ampliar la operación a nivel nacional mediante una mayor venta de obras a privados. Para ello es necesario considerar una persona con dedicación exclusiva a la gestión de ventas, quien asuma las funciones de venta a privados junto a otras actividades de comercialización y marketing para el colectivo artístico.
- Asimismo para fortalecer los ingresos totales, se recomienda establecer nuevos canales de distribución en Chile para la venta de productos de merchandising, esto es, servicios disponibles para venta por internet o terceros asociados como tiendas y/o centros culturales. Las ventas a través de estos nuevos canales permitiría aumentar los ingresos por merchandising en un 100% y en un 4,5% los ingresos totales a partir del año 2014.

---

<sup>91</sup> [www.agendamunicipalredcultura.cl](http://www.agendamunicipalredcultura.cl)

- En tanto, respecto a la estructura de costos es necesario establecer a priori los salarios del elenco estable, no quedando sujetos al margen por obra realizada e invirtiendo así el actual proceso de remuneraciones que maneja *La Patogallina*. Esto permitiría una planificación comercial anual con meta de ventas y rentabilidad para el colectivo artístico, quedando igualmente la repartición de utilidades para el elenco estable al final del año. Los flujos proyectados permiten generar un salario mensual de \$403.836 mensual por persona a partir del año 2014, donde se aumenta a 8 obras vendidas a privados y una temporada en el extranjero, siendo un 64% sobre el salario del año 2011 (\$246.118 mensual), y pudiendo llegar a \$558.129 mensual por persona el año 2016.
- La incorporación de un gestor cultural / agente teatral que asuma el 100% de las labores de comercialización del colectivo artístico, pasa a ser una actividad muy importante para la generación de mayores ingresos, tanto en Chile como en el extranjero. En este sentido, se recomienda asignar una remuneración específica por estas labores, independiente que tal gestor sea una persona del equipo actual o una persona externa. En caso que el gestor cultural pase a formar parte del colectivo artístico, pasará a ser considerado como un recurso en vez de un socio clave. Los flujos proyectados permiten generar un salario de \$244.532 mensual a partir del año 2013 y pudiendo llegar a \$484.905 mensual en el año 2014, lo anterior limitando el máximo acorde a los ingresos per cápita recibidos por los integrantes del elenco estable a objeto de mantener la equidad interna del colectivo.
- Respecto a promoción y difusión de las obras, se recomienda focalizar esfuerzos para la creación de audiencias en personas con mayor consumo artístico-cultural, tales como personas entre 31 a 44 años en Chile (36% de la población con un gasto anual per cápita de USD 16.100 y un gasto anual per cápita en espectáculos en vivo de USD 48 estimado) y personas de 15 a 64 años en países europeos seleccionados (66% de la población con un gasto anual per cápita en espectáculos en vivo de USD 166). En este sentido, el uso de publicidad en redes sociales y la gestión activa de sus propios sitios web en internet, es primordial y muy útil como herramienta para la focalización de los esfuerzos de marketing en los segmentos de consumidores objetivos. Los flujos proyectados consideran invertir en marketing caso \$2.000.000 al año a partir del 2013, pasando a \$5.660.000 el año 2014 – dado el aumento de ventas a privados y lograr una temporada en el extranjero.
- Finalmente, el valor presente neto (VPN) del proyecto del colectivo artístico resulta positivo con un monto de \$68.089.432 para el horizonte de 5 años proyectado. No obstante, al incorporar los fondos recibidos de Fondart durante los años 2011 y 2012, el VPN resulta negativo con un monto de -\$65.588.445, no siendo recuperable tal inversión. Este análisis permite evidenciar que el colectivo artístico puede autofinanciarse al aumentar sus operaciones, tanto en Chile como en el extranjero, pero para el desarrollo de nuevas obras - como lo invertido en “Extranjero, el Último Hain” y las giras nacionales asociadas –, al no ser sujeto de crédito financiero aún, es necesario para *La Patogallina* contar con fondos gubernamentales o de organizaciones que fomentan la cultura.

## 7 Bibliografía

### 1. MONOGRAFÍAS

#### 1.1 Con un Autor

CZINKOTA, Michael. International Marketing. 2010.

GÓMEZ GARCÍA, Manuel. Diccionario Akal de Teatro. 1998.

PORTER, Michael. Competitive Strategy. 1985.

THROSBY, David. The Economics of Cultural Policy. Cambridge University Press, 2010.

#### 1.2 Con dos o tres Autores

COLBERT, F. CUADRARO, M. NATEL, J. Marketing de las Artes y la Cultura. 2007

OSTERWALDER, A. PIGNEUR, Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. 2010.

### 2. PUBLICACIONES SERIADAS

#### 2.1 Cita de una Publicación o Revista

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. *Política Cultural 2011-2016*.  
[www.cultura.gob.cl/institucion/politica-cultural-2011-2016/](http://www.cultura.gob.cl/institucion/politica-cultural-2011-2016/)

Consejo Nacional de Cultura y las Artes (julio de 2011). *Reporte Estadístico N°4. Teatro*.

Consejo Nacional de la Cultural y las Artes. *Política de Fomento del Teatro 2010-2015*.  
[www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica\\_teatro.pdf](http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica_teatro.pdf)

Consejo Nacional de Cultura y las Artes - FONDART (2012). *Bases de Concurso de la Línea de Apoyo a la Difusión e Inserción de Creadores, Artistas y Agentes Culturales y Proyectos Artísticos y Culturales Chilenos en el Extranjero 2012*.

Eurostat, European Commission (2011). *Cultural Statistics*.

Euromonitor International. Consumer Lifestyle Reports. Enero de 2011.

Euromonitor International. European consumers and their leisure time. Junio de 2008.

Euromonitor International. Consumer Lifestyles - Denmark. Octubre de 2011.



Euromonitor International. Consumer Lifestyles – Germany. Octubre de 2011.

Euromonitor International. Consumer Lifestyles – United Kingdom. Diciembre de 2010.

Euromonitor International. Consumer Lifestyles - Netherlands. Mayo de 2009.

Euromonitor International. Consumer Lifestyles - Belgium. Junio de 2011.

Euromonitor International. Consumer Lifestyles – Spain. Enero de 2011.

### **3. RECURSOS ELECTRÓNICOS**

#### 3.1. Textos y Bases de Datos Electrónicos

CIA (2011). *The World Factbook*. [www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook](http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook)

#### 3.2 Publicaciones Electrónicas

##### 3.2.1 Artículos de Diarios y Revistas Electrónicas

Brändle Señán, Gaspar (abril-junio 2010). *El consumo en tiempos de crisis: una aproximación sociológica a la distribución del gasto en España*. Revista Aposta N° 45, Universidad de Murcia. [www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/brandle1.pdf](http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/brandle1.pdf)

Diario digital EMOL (04 de noviembre de 2011). *Aporte de Cultura al PIB llega a 1,6% y supera a áreas como pesca*.

[www.emol.com/noticias/magazine/2011/11/04/511262/aporte-de-cultura-al-pib-llega-a-16-y-supera-a-areas-como-pesca.html](http://www.emol.com/noticias/magazine/2011/11/04/511262/aporte-de-cultura-al-pib-llega-a-16-y-supera-a-areas-como-pesca.html)

Diario digital SwissInfo.ch (International Service of the Swiss Broadcasting Corporation) (12 de enero de 2010). *Repatrián a indígenas chilenos 129 años después*.

[www.swissinfo.ch/spa/sociedad/Repatrian\\_a\\_indigenas\\_chilenos\\_129\\_anos\\_despues.html?cid=8070430](http://www.swissinfo.ch/spa/sociedad/Repatrian_a_indigenas_chilenos_129_anos_despues.html?cid=8070430)

Diario digital Las Últimas Noticias (30 de junio de 2000). *Andrés Pérez: El teatro callejero está más cerca de la luz*.

Diario digital Noticias de Navarra (06 de agosto de 2012). *La cultura, un sector seriamente amenazado*. [www.noticiasdenavarra.com/2012/08/06/opinion/editorial/la-cultura-un-sector-seriamente-amenazado](http://www.noticiasdenavarra.com/2012/08/06/opinion/editorial/la-cultura-un-sector-seriamente-amenazado)

DIBAM (Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos)

[www.memoriachilena.cl/temas/dest.asp?id=andresperezaraya%281951-2002%29callejero](http://www.memoriachilena.cl/temas/dest.asp?id=andresperezaraya%281951-2002%29callejero)

Revista digital Replicant. Olmos de Ita, Enrique (octubre de 2012). *Premios Europa de teatro, y atisbos a la América Latina*. <http://revistareplicante.com/premios-europa-de-teatro/>

The New York Times. Cohen, Patricia (06 de julio de 2009). *Troupe's communal vision includes lunch*.

The New York Times. Rockwell, John (27 de agosto de 1992). *Behind the masks of a moralist*.

ValueCruncher. Wellington, Nueva Zelandia. <http://blog.valuecruncher.com>

Zhuang, J., Z. Liang, T. Lin and F. De Guzman (2007). *Theory and Practice in the Choice of Social Discount Rate for Cost-Benefit Analysis: A Survey*. ADB. Manila. [www.adb.org/Documents/ERD/Working\\_Papers/WP094.pdf](http://www.adb.org/Documents/ERD/Working_Papers/WP094.pdf)

### 3.3. Sitios Electrónicos Oficiales

#### 3.3.1 Sitios Electrónicos Compañías de Teatro

Sitio web *Colectivo Teatral La Patogallina*. [www.lapatogallina.cl](http://www.lapatogallina.cl)

Sitio web *Compañía Gran Circo Teatro*. [www.grancircoteatro.cl/nacimiento.html](http://www.grancircoteatro.cl/nacimiento.html)

Sitio web *Compañía de Teatro La Mancha*. [www.lamancha.cl/compa\\_es.html](http://www.lamancha.cl/compa_es.html)

Sitio web *Ecole Jacques Lecoq*. [www.ecole-jacqueslecoq.com](http://www.ecole-jacqueslecoq.com)

Sitio web *Gran Circo Teatro*. [www.grancircoteatro.cl](http://www.grancircoteatro.cl)

Sitio web *Royal Court Theatre*. [www.royalcourttheatre.com](http://www.royalcourttheatre.com)

Sitio web *Royal de Luxe*. [www.royal-de-luxe.com](http://www.royal-de-luxe.com)

Sitio web *Theatre du Soleil*. [www.theatre-du-soleil.fr/thsol/index.php](http://www.theatre-du-soleil.fr/thsol/index.php)

#### 3.3.2 Sitios Electrónicos Festivales Internacionales de Teatro

Avignon Festival. [www.festival-avignon.com/en](http://www.festival-avignon.com/en)

Dublin Theatre Festival (DTF). [www.dublintheatrefestival.com](http://www.dublintheatrefestival.com)

Edinburgh International Festival. [www.eif.co.uk](http://www.eif.co.uk)

Festival Iberoamericano de Teatro de Bogotá (FITB). [www.festivaldeteatro.com.co/index.php/en/](http://www.festivaldeteatro.com.co/index.php/en/)

Festival Internacional de Teatro Buenos Aires (FIBA).  
<http://festivales.buenosaires.gob.ar/fiba/home/web/es/fiba/index.html>

Festival Internacional de Teatro en la Gran Carpa De La Paz.  
[www.iberescena.org/es/noticias/2-festival-internacional-de-teatro-en-la-gran-carpa-de-la-paz-colombia/c/1637](http://www.iberescena.org/es/noticias/2-festival-internacional-de-teatro-en-la-gran-carpa-de-la-paz-colombia/c/1637)

□

Festival Internacional de Teatro Europeo. [www.festivaldramaturgiaeuropea.cl](http://www.festivaldramaturgiaeuropea.cl)

Festival Internacional de Teatro Santa Cruz de la Sierra.  
[www.festivalesapac.com/convocatoria-teatro.htm](http://www.festivalesapac.com/convocatoria-teatro.htm)

Festival Internacional de Teatro Santiago a Mil. [www.stgoamil.cl](http://www.stgoamil.cl)

Festival Internacional de Unipersonales. [www.nitansolos.com](http://www.nitansolos.com)

Fundación Teatro a Mil [www.fitam.cl](http://www.fitam.cl)

Zürcher Theater Spektakel. [www.theaterspektakel.ch](http://www.theaterspektakel.ch)

Listado de compañías de teatro europeas.  
[www.dmoz.org/Arts/Performing\\_Arts/Theatre/Troupes\\_and\\_Companies/Europe/](http://www.dmoz.org/Arts/Performing_Arts/Theatre/Troupes_and_Companies/Europe/)

### 3.3.3 Otros Sitios Electrónicos

International Cultural Exchange: Funding Opportunities and Resource List.  
<http://theperformingartsalliance.org/site/PageServer?pagename=CulturalExchangeToolsandResources>

[www.agendamunicipalredcultura.cl](http://www.agendamunicipalredcultura.cl)

[www.idac-chile.cl](http://www.idac-chile.cl)

[www.facebook.com/SantiagoCreativo](http://www.facebook.com/SantiagoCreativo)

[www.londontheatrebookings.com](http://www.londontheatrebookings.com)

[www.puntoticket.com](http://www.puntoticket.com)

[www.ticketek.cl](http://www.ticketek.cl)

## 8 Anexo A: Evaluación Técnica para Selección de Mercado

### Descripción de Indicadores Macroeconómicos (35%)

*Tabla 23. Descripción Indicadores Macroeconómicos*

<b>Ponderación</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>	<b>Año</b>
2%	Tamaño población	Cantidad de personas	CIA - The World Factbook	<b>2011</b>
2%	Fuerza laboral	Cantidad de trabajadores	CIA - The World Factbook	<b>2011</b>
10%	Producto interno bruto por persona (GDP PPP)	Índice GDP PPP	CIA - The World Factbook	<b>2011</b>
5%	Indicador de confianza en los negocios (BCI)	Standardised BCI amplitude adjusted (long term average=100)	OCDE	<b>Jul-11</b>
5%	Índice percepción de corrupción	Índice percepción corrupción (10: país muy limpio 0: país altamente corrupto)	Transparency International	<b>2011</b>
2%	Indicador de confianza del consumidor (CCI)	Standardised CCI amplitude adjusted (long term average=100)	OCDE	<b>Jul-11</b>
2%	Población bajo línea de pobreza	% personas bajo línea de pobreza / total personas	CIA - The World Factbook	<b>2011</b>
5%	Distribución de ingreso familiar (índice GINI)	Índice GINI (a menor índice, menor desigualdad de ingresos)	CIA - The World Factbook	<b>2011</b>
<b>2%</b>	<b>Tasa inflación</b>	<b>Índice tasa de inflación</b>	<b>CIA - The World Factbook</b>	<b>2011</b>

**Tabla 24. Evaluación Indicadores Macroeconómicos (parte 1)**

Pond	Indicador	Chile Chile CL	Bélgica Belgium BE	Bulgaria Bulgaria BG	Rep.Checa Czech Republic CZ	Dinamarca Denmark DK	Alemania Germany DE	Estonia Estonia EE	Irlanda Ireland IE	Grecia Greece EL
35,0%	<b>INDICADORES MACROECONÓMICOS</b>	48	66	26	57	72	74	38	46	53
2,0%	Tamaño población	21 17.067.369	13 10.438.353	9 7.037.935	13 10.177.300	7 5.543.453	100 81.305.856	2 1.274.709	6 4.722.028	13 10.767.827
2,0%	Fuerza laboral	84 8.047.000	87 5.071.000	64 2.533.000	92 5.269.000	92 2.855.000	95 43.540.000	96 685.400	80 2.126.000	82 4.972.000
10,0%	Producto Interno Bruto por Persona	47% 19 \$ 16.100	49% 44 \$ 37.600	36% 16 \$ 13.500	52% 31 \$ 25.900	52% 47 \$ 40.200	54% 45 \$ 37.900	54% 24 \$ 20.200	45% 47 \$ 39.500	46% 33 \$ 27.600
5,0%	Indicador de confianza en los negocios	97 102,2	96 101,0	0 0,0	95 100,7	97 102,0	100 105,7	0 0,0	0 0,0	90 95,6
5,0%	Índice percepción corrupción	77 7,2	80 7,5	35 3,3	47 4,4	100 9,4	85 8,0	68 6,4	80 7,5	36 3,4
2,0%	Indicador de confianza del consumidor	0 0,0	97 101,8	0 0,0	92 96,6	98 103,4	100 105,3	0 0,0	0 0,0	89 93,3
2,0%	Población bajo línea de pobreza	89 11,5	85 15,2	78 21,8	91 9,0	87 13,4	85 15,5	83 17,5	95 5,5	80 20,0
5,0%	Distribución de ingreso familiar	44 52,1	82 28,0	51 45,3	74 31,0	93 24,8	85 27,0	73 31,3	68 33,9	70 33,0
2,0%	Tasa de inflación	12 3,3 0,3030	13 3,1 0,3226	10 4,0 0,2500	21 1,9 0,5263	14 2,8 0,3571	18 2,2 0,4545	8 5,1 0,1961	16 2,5 0,4000	14 2,9 0,3448

**Tabla 25. Evaluación Indicadores Macroeconómicos (parte 2)**

Pond	Indicador	España	Francia	Italia	Ciprus	Latvia	Lituania	Luxemburgo	Hungria	Malta
		Spain ES	France FR	Italy IT	Cyprus CY	Latvia LV	Lithuania LT	Luxembourg LU	Hungary HU	Malta MT
35,0%	<b>INDICADORES MACROECONÓMICOS</b>	62	67	60	41	33	34	84	57	41
2,0%	Tamaño población	58	81	75	1	3	4	1	12	1
		47.042.984	65.630.692	61.261.254	1.138.071	2.191.580	3.525.761	509.074	9.958.453	409.836
2,0%	Fuerza laboral	88	80	73	64	95	82	73	77	74
		23.130.000	29.560.000	25.000.000	411.300	1.169.000	1.624.000	207.500	4.274.000	170.500
10,0%	Producto Interno Bruto por Persona	49%	45%	41%	36%	53%	46%	41%	43%	42%
		36	41	36	34	18	22	100	23	30
		\$ 30.600	\$ 35.000	\$ 30.100	\$ 29.100	\$ 15.400	\$ 18.700	\$ 84.700	\$ 19.600	\$ 25.700
5,0%	Indicador de confianza en los negocios	93	96	94	0	0	0	95	96	0
		98,8	101,6	99,7	0,0	0,0	0,0	100,1	101,5	0,0
5,0%	Índice percepción corrupción	66	74	41	67	45	51	90	49	60
		6,2	7,0	3,9	6,3	4,2	4,8	8,5	4,6	5,6
2,0%	Indicador de confianza del consumidor	95	93	91	0	0	0	99	93	0
		99,6	98,4	95,3	0,0	0,0	0,0	103,8	97,9	0,0
2,0%	Población bajo línea de pobreza	80	94	100	100	100	96	100	86	100
		19,8	6,2	0,0	0,0	0,0	4,0	0,0	13,9	0,0
5,0%	Distribución de ingreso familiar	72	70	72	79	65	65	88	93	88
		32,0	32,7	32,0	29,0	35,2	35,5	26,0	24,7	26,0
2,0%	Tasa de inflación	13	20	14	12	9	10	12	10	15
		3,1	2,0	2,8	3,3	4,3	4,0	3,4	3,9	2,7
		0,3226	0,5000	0,3571	0,3030	0,2326	0,2500	0,2941	0,2564	0,3704

**Tabla 26. Evaluación Indicadores Macroeconómicos (parte 3)**

Pond	Indicador	Holanda	Austria	Polonia	Portugal	Rumania	Eslovenia	Eslovaquia	Finlandia	Suecia
		Netherlands NL	Austria AT	Poland PL	Portugal PT	Romania RO	Slovenia SI	Slovakia SK	Finland FI	Sweden SE
35,0%	<b>INDICADORES MACROECONÓMICOS</b>	69	55	56	55	31	41	55	70	75
2,0%	Tamaño población	21	10	47	13	27	2	7	6	11
		16.730.632	8.219.743	38.415.284	10.781.459	21.848.504	1.996.617	5.483.088	5.262.930	9.103.788
2,0%	Fuerza laboral	83	79	83	91	75	84	88	91	98
		7.785.000	3.663.000	17.930.000	5.528.000	9.252.000	938.700	2.713.000	2.682.000	5.011.000
		47%	45%	47%	51%	42%	47%	49%	51%	55%
10,0%	Producto Interno Bruto por Persona	50	49	24	27	15	34	28	45	48
		\$ 42.300	\$ 41.700	\$ 20.100	\$ 23.200	\$ 12.300	\$ 29.100	\$ 23.400	\$ 38.300	\$ 40.600
5,0%	Indicador de confianza en los negocios	94	0	95	92	0	0	90	94	98
		99,7	0,0	100,2	97,6	0,0	0,0	95,0	99,1	103,7
5,0%	Índice percepción corrupción	95	83	59	65	38	63	43	100	99
		8,9	7,8	5,5	6,1	3,6	5,9	4,0	9,4	9,3
2,0%	Indicador de confianza del consumidor	95	93	95	90	0	0	95	96	99
		100,3	97,4	99,5	94,3	0,0	0,0	100,1	100,7	104,1
2,0%	Población bajo línea de pobreza	90	94	83	82	79	88	79	100	100
		10,5	6,0	17,0	18,0	21,1	12,3	21,0	0,0	0,0
5,0%	Distribución de ingreso familiar	74	88	67	60	69	81	88	86	100
		30,9	26,0	34,2	38,5	33,3	28,4	26,0	26,8	23,0
2,0%	Tasa de inflación	17	12	10	13	13	21	10	12	16
		2,3	3,3	4,0	3,2	3,1	1,9	4,0	3,4	2,5
		0,4348	0,3030	0,2500	0,3125	0,3226	0,5263	0,2500	0,2941	0,4000

**Tabla 27. Evaluación Indicadores Macroeconómicos (parte 4)**

Pond	Indicador	Reino Unido	Islandia	Noruega	Suiza	Macedonia	Croacia	Turquía
		United Kingdom UK	Iceland IS (EFTA countries)	Norway NO (EFTA countries)	Switzerland CH (EFTA countries)	Macedonia MK (Candidates)	Croatia HR (Candidates)	Turkey TR (Candidates)
35,0%	<b>INDICADORES MACROECONÓMICOS</b>	<b>68</b>	<b>49</b>	<b>72</b>	<b>74</b>	<b>26</b>	<b>34</b>	<b>53</b>
2,0%	Tamaño población	78	0	6	9	3	6	98
		63.047.162	313.183	4.707.270	7.655.628	2.082.370	4.480.043	79.749.461
2,0%	Fuerza laboral	90	100	99	99	81	68	61
		31.760.000	175.700	2.617.000	4.270.000	942.400	1.721.000	27.430.000
		50%	56%	56%	56%	45%	38%	34%
10,0%	Producto Interno Bruto por Persona	42	45	63	51	12	22	17
		\$ 35.900	\$ 38.000	\$ 53.300	\$ 43.400	\$ 10.400	\$ 18.300	\$ 14.600
5,0%	Indicador de confianza en los negocios	96	0	96	96	0	0	96
		101,2	0,0	101,5	101,1	0,0	0,0	101,7
5,0%	Índice percepción corrupción	83	88	96	94	41	43	45
		7,8	8,3	9,0	8,8	3,9	4,0	4,2
2,0%	Indicador de confianza del consumidor	93	0	0	96	0	0	96
		97,7	0,0	0,0	101,3	0,0	0,0	101,3
2,0%	Población bajo línea de pobreza	86	100	100	93	69	82	83
		14,0	0,0	0,0	6,9	30,9	18,0	17,1
5,0%	Distribución de ingreso familiar	68	82	92	68	52	85	57
		34,0	28,0	25,0	33,7	44,2	27,0	40,2
2,0%	Tasa de inflación	9	14	29	100	10	19	5
		4,5	2,8	1,4	0,4	3,9	2,1	7,8
		0,2222	0,3571	0,7143	2,5000	0,2564	0,4762	0,1282



## Descripción de Indicadores Demográficos, Educativos y Geográficos (25%)

**Tabla 28. Descripción Indicadores Demográficos, Educativos y Geográficos**

Ponderación	Variable	Indicador	Fuente	Año
15%	<b>Factores demográficos y culturales:</b>			
2%	Estructura de edad (grupo objetivo)	% población entre 15 y 64 años	CIA - The World Factbook	2011
8%	Lenguaje predominante	100: Español 50: Inglés 0: Otro	CIA - The World Factbook	2011
3%	% Literatos	Personas de 15 años y más que leen y escriben	CIA - The World Factbook	2011
2%	Grupos étnicos predominantes (diversidad)	100: Locales <60% 50 : Locales 61%-89% 0 : Locales >90%"	CIA - The World Factbook	2011
10%	<b>Factores geográficos:</b>			
4%	Distancia con Chile	Kms (-20% castigo por viaje transatlántico)	<a href="http://www.distancefromto.net/countries.php">http://www.distancefromto.net/countries.php</a>	2011
4%	% Urbanización	% población en centros urbanos / población total	CIA - The World Factbook	2011
2%	<b>Clima predominante</b>	<b>100: Templado a veces 70: Inviernos suaves 40: Frío &gt; mitad año"</b>	<b>CIA - The World Factbook</b>	<b>2011</b>

**Tabla 29. Evaluación Indicadores Demográficos, Educativos y Geográficos (parte 1)**

Pond	Indicador	Chile Chile CL	Bélgica Belgium BE	Bulgaria Bulgaria BG	Rep.Checa Czech Republic CZ	Dinamarca Denmark DK	Alemania Germany DE	Estonia Estonia EE	Irlanda Ireland IE	Grecia Greece EL
25,0%	INDICADORES DEMOGR, EDUC, GEOG	90	72	53	51	66	66	50	67	50
15,0%	Factores demográficos y culturales:	85	64	38	33	58	58	39	65	31
2,0%	Estructura de edad	93	90	93	96	89	90	92	92	90
		0-14 años: 22,3% 15-64 años: 68,1% 65 años +: 9,6%	0-14 años: 15,9% 15-64 años: 66,1% 65 años +: 18,0%	0-14 años: 13,9% 15-64 años: 67,9% 65 años +: 18,2%	0-14 años: 13,5% 15-64 años: 70,2% 65 años +: 16,3%	0-14 años: 17,6% 15-64 años: 65,3% 65 años +: 17,1%	0-14 años: 13,3% 15-64 años: 66,1% 65 años +: 20,6%	0-14 años: 15,1% 15-64 años: 67,2% 65 años +: 17,7%	0-14 años: 21,1% 15-64 años: 67,3% 65 años +: 11,6%	0-14 años: 14,2% 15-64 años: 66,2% 65 años +: 19,6%
8,0%	Lenguaje	68,1	66,1	67,9	70,2	65,3	66,1	67,2	67,3	66,2
		Español Mapudungun Alemán Inglés	Holandés 60% Francés 40% Alemán <1%	Bulgaro 85% Turco 9,6% Romano 4,1% Otros 1,8%						
3,0%	% Literatos	96	93	93	99	99	99	100	99	96
		95,7	93,0	92,8	99,0	99,0	99,0	99,8	99,0	96,0
2,0%	Grupos étnicos	0	50	50	0	0	0	50	50	0
		Blanco y Amerindio- blanco 95,4% Mapuche 4,0% Otros indígenas 0,6%	Flamencos 58% Valoneses 31% Otros 11%	Bulgaros 83,9% Turcos 9,4% Rumanos 4,7% Otros 2%	Czech 90,4% Moravian 3,7% Slovak 1,9% Otros 4%	Homogéneos noreuropeos	Alemanes 91,5% Turcos 2,4% Otros 6,1%	Estonian 68,7% Rusos 25,6% Ucranianos 2,1% Belorusos 1,2% Fines 0,8% Otros 1,6%	Irlandeses 87,4% Otros blancos 7,5% Asiáticos 1,3% Negros 1,1% Mestizos 1,1% Otros 1,6%	Griegos 93% Otros 7%
10,0%	Factores geográficos:	97	83	76	78	77	78	67	70	79
4,0%	Distancia con Chile	100	87	81	83	83	84	77	91	83
		0	12.117	13.115	12.756	12.732	12.513	13.687	11.621	12.661
4,0%	Urbanización	92	100	73	76	90	76	71	64	63
		89,0	97,0	71,0	74,0	87,0	74,0	69,0	62,0	61,0
2,0%	Clima	100	40	70	70	40	70	40	40	100
		Temperado; desierto en norte; mediterráneo en región central; levemente frío y húmedo en sur	Temperado; inviernos suaves, veranos frescos; lluvioso, húmedo, nuboso							

**Tabla 30. Evaluación Indicadores Demográficos, Educativos y Geográficos (parte 2)**

Pond	Indicador	España	Francia	Italia	Ciprus	Latvia	Lituania	Luxemburgo	Hungria	Malta
		Spain ES	France FR	Italy IT	Cyprus CY	Latvia LV	Lithuania LT	Luxembourg LU	Hungary HU	Malta MT
25,0%	INDICADORES DEMOGR, EDUC, GEOG	87	79	68	51	54	50	70	49	56
15,0%	Factores demográficos y culturales:	85	72	58	40	46	39	65	32	31
2,0%	Estructura de edad	92	88	90	100	92	95	91	93	93
		0-14 años: 15,1% 15-64 años: 67,7% 65 años +: 17,1%	0-14 años: 18,5% 15-64 años: 64,7% 65 años +: 16,8%	0-14 años: 13,8% 15-64 años: 65,9% 65 años +: 20,3%	0-14 años: 16,2% 15-64 años: 73,4% 65 años +: 10,4%	0-14 años: 13,5% 15-64 años: 69,5% 65 años +: 16,9%	0-14 años: 13,8% 15-64 años: 69,7% 65 años +: 16,5%	0-14 años: 18,2% 15-64 años: 66,9% 65 años +: 14,9%	0-14 años: 14,9% 15-64 años: 68,2% 65 años +: 16,9%	0-14 años: 15,7% 15-64 años: 68,5% 65 años +: 15,8%
8,0%	Lenguaje	67,7	64,7	65,9	73,4	67,7	69,7	66,9	68,2	68,5
		Español 74% Catalán 17% Gallego 7% Vasco 2%	Francés 100%							
3,0%	% Literatos	98	99	98	98	100	100	100	99	93
		97,9	99,0	98,4	97,6	99,7	99,6	100,0	99,4	92,8
2,0%	Grupos étnicos	0	100	0	50	100	50	50	0	0
		Tipos mediterráneos y nórdicos	Celtas y Latinos con Teutónicos, Eslavos, Norafricanos, Indochinos, Minorías Vascas, Chinos, Amerindios	Italianos 100%	Griegos 77% Turcos 18% Otros 5%	Latvian 59,3% Rusos 27,8% Belarusos 3,6% Ucranianos 2,5% Polacos 2,4% Lituanees 1,3% Otros 3,1%	Lithuanian 84% Polacos 6,1% Rusos 4,9% Belarusos 1,1% Otros 3,9%	Luxembourger 63,1% Portugueses 13,3% Franceses 4,5% Italianos 4,3% Alemanes 2,3% Otros 12,5%	Hungaros 92,3% Rumanos 1,9% Otros 5,8%	Malteses 100%
10,0%	Factores geográficos:	90	91	83	68	67	67	78	75	95
4,0%	Distancia con Chile	97	90	87	79	78	78	87	82	89
		10.933	11.709	12.131	13.395	13.611	13.510	12.174	12.893	11.918
4,0%	Urbanización	0,0091	0,0085	0,0082	0,0075	0,0073	0,0074	0,0082	0,0078	0,0084
		79	88	70	72	70	69	88	70	98
		77,0	85,0	68,0	70,0	68,0	67,0	85,0	68,0	95,0
2,0%	Clima	100	100	100	40	40	40	40	70	100
		Temperado; claro, verano caluroso al interior, más moderado y nuboso a lo largo de la costa; nuboso y frío invierno al interior, parcialmente nublado y fresco a lo largo de la costa	Veranos frescos e inviernos suaves, más suave a lo largo del Mediterráneo; ocasionalmente fuerte, frío, seco, y viento de norte a noroeste							

**Tabla 31. Evaluación Indicadores Demográficos, Educativos y Geográficos (parte 3)**

Pond	Indicador	Holanda	Austria	Polonia	Portugal	Rumania	Eslovenia	Eslovaquia	Finlandia	Suecia
		Netherlands NL	Austria AT	Poland PL	Portugal PT	Romania RO	Slovenia SI	Slovakia SK	Finland FI	Sweden SE
25,0%	INDICADORES DEMOGR, EDUC, GEOG	70	65	46	76	45	51	51	65	65
15,0%	Factores demográficos y culturales:	65	59	33	71	32	39	40	59	58
2,0%	Estructura de edad	92	92	98	90	96	95	98	90	88
		0-14 años: 17,0% 15-64 años: 67,4% 65 años +: 15,6%	0-14 años: 14,0% 15-64 años: 67,7% 65 años +: 18,2%	0-14 años: 14,7% 15-64 años: 71,6% 65 años +: 13,7%	0-14 años: 16,2% 15-64 años: 65,8% 65 años +: 18,0%	0-14 años: 14,8% 15-64 años: 70,4% 65 años +: 14,8%	0-14 años: 13,4% 15-64 años: 69,8% 65 años +: 16,8%	0-14 años: 15,6% 15-64 años: 71,6% 65 años +: 12,8%	0-14 años: 16,0% 15-64 años: 66,1% 65 años +: 17,8%	0-14 años: 15,4% 15-64 años: 64,8% 65 años +: 19,7%
8,0%	Lenguaje	67,4	67,7	71,6	65,8	70,4	69,8	71,6	66,1	64,8
		50	50	0	50	0	0	0	50	50
		Holandés Frísian								Sueco Pocas minorías Finlandés y Sami
3,0%	% Literatos	99	98	100	93	97	100	100	100	99
		99,0	98,0	99,8	93,3	97,3	99,7	99,6	100,0	99,0
2,0%	Grupos étnicos	50	0	0	100	0	50	50	0	0
		Holandés 80,7% Europeos 5% Indoneses 2,4% Turcos 2,2% Surinaneses 2% Marroquíes 2% Caribeños 0,8% Otros 4,8%	Austriacos 91,1% Yugoslavos formales 4% Turcos 1,6% Alemanes 0,9% Otros 2,4%	Polacos 96,7% Alemanes 0,4% Belarusos 0,1% Ucranianos 0,1% Otros 2,7%	Homogéneo europeo	Rumanos 92,0% Húngaros 6,6% Otros 1,4%	Slovenios 83,1% Serbios 2% Croatas 1,8% Bosnias 1,1% Otros 12%	Slovacos 85,8% Húngaros 9,7% Rumanos 1,7% Ruthenian/Ucranianos 1% Otros 1,8%	Fineses 93,4% Suecos 5,6% Otros 10%	Suecos con minorías finlandesas y sami Inmigrantes: Finns, Yugoslavos, Daneses, Noruegos, Griegos, Turcos
10,0%	Factores geográficos:	77	76	65	85	63	68	69	74	75
4,0%	Distancia con Chile	86	84	81	100	80	84	81	76	79
		12.263	12.578	13.089	10.570	13.219	12.536	12.977	13.817	13.395
4,0%	Urbanización	0,0082	0,0080	0,0076	0,0095	0,0076	0,0080	0,0077	0,0072	0,0075
		86	70	63	63	59	52	57	88	88
		83,0	68,0	61,0	61,0	57,0	50,0	55,0	85,0	85,0
2,0%	Clima	40	70	40	100	40	70	70	40	40
		Temperado; marino; veranos frescos e inviernos suaves								Temperado en sur con inviernos fríos y nubosos, y veranos frescos y parcialmente nublados; subártico en norte

**Tabla 32. Evaluación Indicadores Demográficos, Educativos y Geográficos (parte 4)**

Pond	Indicador	Reino Unido United Kingdom UK	Islandia Iceland IS (EFTA countries)	Noruega Norway NO (EFTA countries)	Suiza Switzerland CH (EFTA countries)	Macedonia Macedonia MK (Candidates)	Croacia Croatia HR (Candidates)	Turquía Turkey TR (Candidates)
25,0%	<b>INDICADORES DEMOGR, EDUC, GEOG</b>	66	68	65	71	49	49	54
15,0%	<b>Factores demográficos y culturales:</b>	58	59	59	65	39	39	36
2,0%	Estructura de edad	90	91	90	92	95	93	91
		0-14 años: 17,3% 15-64 años: 66,2% 65 años +: 16,5%	0-14 años: 20,2% 15-64 años: 67,1% 65 años +: 12,7%	0-14 años: 18,0% 15-64 años: 66,0% 65 años +: 16,0%	0-14 años: 15,2% 15-64 años: 67,8% 65 años +: 17,0%	0-14 años: 18,5% 15-64 años: 70,0% 65 años +: 11,6%	0-14 años: 15,1% 15-64 años: 68,1% 65 años +: 16,9%	0-14 años: 26,6% 15-64 años: 67,1% 65 años +: 6,3%
8,0%	Lenguaje	66,2	67,1	66	67,8	70	68,1	67,1
		Inglés 100%			Alemán 63,7% Francés 20,4% Italiano 6,5% Serbo-Croata 1,5% Albanés 1,3% Portugués 1,2% Español 1,1% Inglés 1,1% Rumano 0,5% Otros 8,9%		Turco Kurdo Otros idiomas de minorías	
3,0%	% Literatos	99	99	100	99	96	98	87
		99,0	99,0	100,0	99,0	96,1	98,1	87,4
2,0%	Grupos étnicos	0	0	0	50	50	50	50
		Blancos 92,1% Negros 2,0% Indios 1,8% Pakistanis 1,3% Mestizos 1,2% Otros 1,6%	Norse y Celtas 94% Otros 6%	Noruegos 94,4% Otros 5,6%	Alemanes 65% Franceses 18% Italianos 10% Rumanos 1% Otros 6%	Macedonios 64,2% Albaneses 25,2% Turcos 3,9% Rumanos (gitanos) 2,7% Serbios 1,8% Otros 2,2%	Croatas 89,6% Serbios 4,5% Otros 5,9%	Turcos 70-75% Kurdos 18% Otras minorías 7-12%
10,0%	<b>Factores geográficos:</b>	76	81	73	79	65	66	80
4,0%	Distancia con Chile	88	88	82	87	83	85	77
		12.000	12.077	12.895	12.126	12.783	12.494	13.711
		0,0083	0,0083	0,0078	0,0082	0,0078	0,0080	0,0073
4,0%	Urbanización	82	96	81	76	61	60	72
		80,0	93,0	79,0	74,0	59,0	58,0	70,0
2,0%	Clima	40	40	40	70	40	40	100
		Temperado; moderado siendoprevalente vientos suroestes sobre la corriente noratlántica; más de la mitad de los días nublado			Temperado pero varía con altitud; inviernos fríos, nubosos, lluviosos/nevados; veranos frescos a cálidos, nubosos y húmedos con lloviznas ocasionales		Temperado; veranos calientes y secos con inviernos levemente mojados; más duros al interior	

## Descripción de Indicadores Culturales (40%)

**Tabla 33. Descripción Indicadores Culturales**

Ponderación	Variable	Indicador	Fuente	Año
5%	<b>Contexto económico y social</b>			
1,5%	Distribución población por grado urbanización	% área densamente poblada	CIA - The World Factbook	2011
0,5%	Logro educacional de la población	Nivel educacional medio-alto Grupo etáreo: 25-39 años	CIA - The World Factbook	2011
0,5%	Logro educacional de la población	Nivel educacional medio-alto Grupo etáreo: 40-64 años	CIA - The World Factbook	2011
1,0%	Tasa de actividad económica	%	CIA - The World Factbook	2011
1,0%	Tasa de empleabilidad	%	CIA - The World Factbook	2011
0,5%	Tasa de desempleo	%	CIA - The World Factbook	2011
10%	<b>Educación cultural</b>			
5,0%	Aprendices español en educación secundaria	% variación 2007/2008 Upper-secondary education (ISCED nivel 3)	Eurostat_cultural statistics	2011
3,0%	Educación de arte en escuelas	ISCED nivel 2 y 3 100: Formas de arte impartidas juntas en un curriculum integrado 50 : Formas de arte impartidas como materias separadas 0 : Sin información	Eurostat_cultural statistics	2011
2,0%	<b>Estudiantes terciarios en campos de educación relacionadas a cultural</b>	<b>% sobre total estudiantes terciarios</b>	<b>Eurostat_cultural statistics</b>	<b>2011</b>

<b>Ponderación</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>	<b>Año</b>
15%	<b>Participación en espectáculos en vivo</b>			
2,0%	(%) Frecuencia en asistencia últimos 12 meses	Frecuencia 1-6 veces por año Grupo etáreo: 25-64 años	Eurostat_cultural statistics	2011
8,0%	% Asistentes últimos 12 meses	Al menos una vez por año Grupo etáreo: 25-64 años	Eurostat_cultural statistics	2011
1,0%	% Personas que han formado parte de espectáculo público últimos 12 meses	Grupo etáreo: 25-64 años	Eurostat_cultural statistics	2011
4,0%	% Hogares con acceso a internet		Eurostat_cultural statistics	2011
10%	<b>Gasto cultural</b>			
5%	% Gasto cultural / Ingreso total por hogar		Eurostat_cultural statistics	2011
5%	% <b>Gasto cines, teatros, conciertos / Ingreso total por hogar</b>		<b>Eurostat_cultural statistics</b>	<b>2011</b>

**Tabla 34. Evaluación Indicadores Culturales (parte1)**

Pond	Indicador	Chile Chile CL	Bélgica Belgium BE	Bulgaria Bulgaria BG	Rep.Checa Czech Republic CZ	Dinamarca Denmark DK	Alemania Germany DE	Estonia Estonia EE	Irlanda Ireland IE	Grecia Greece EL
40,0%	<b>INDICADORES CULTURALES</b>	24	63	35	55	74	71	70	65	47
5,0%	<b>Contexto económico y social</b>	3	72	70	72	71	76	73	64	63
1,5%	Distribución población por grado urbanización	0	65	50	41	41	60	53	41	44
0,5%	Logro educacional de la población	0	86	85	100	89	91	93	89	77
0,5%		0	81,9	80,2	94,5	84,4	86,0	88,4	84,0	73,5
1,0%	Tasa de actividad	0	69	83	97	78	92	97	66	58
1,0%	Tasa de empleabilidad	0	64,1	76,7	89,2	71,8	85,2	89,3	61	53,3
0,5%	Tasa desempleo	33	85	87	90	95	94	95	87	85
		6,6	74,7	76,0	78,4	82,7	82,1	83,2	75,9	74,5
		0,1515	84	86	89	95	92	88	82	82
		6,6	69,8	71,4	73,8	78,4	76,0	73,0	68,1	68,3
		0,1515	33	37	37	43	30	18	22	26
		0,1515	6,6	6,0	5,9	5,1	7,3	12,3	10,2	8,4
		0,1515	0,1515	0,1667	0,1695	0,1961	0,1370	0,0813	0,0980	0,1190
10,0%	<b>Educación cultural</b>	28	34	47	35	53	61	47	43	48
5,0%	Aprendices español en educación secundaria	0	8	13	14	40	27	0	17	0
3,0%	Educación de arte en escuelas	50	50	100	50	50	100	100	50	100
		50,0	50,0	100,0	50,0	50,0	100,0	100,0	50,0	100,0
2,0%	Estudiantes terciarios en campos de educación relacionadas a cultura	67	75	53	63	90	90	86	97	89
		15,0	16,7	11,9	14,1	20,0	20,0	19,2	21,7	19,8
15,0%		43	63	24	50	80	74	77	64	44
2,0%	% Frecuencia en espectáculos en vivo últimos 12 meses (grupo edad: 25-64 años)	40	67	27	58	95	88	92	70	53
		24,18	40,0	16,0	35,0	57,0	53,0	55,0	42,0	32,0
		3,42	2,0	1,0	1,0	2,0	1,0	2,0	2,0	1,0
		0,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
8,0%	% Asistentes a espectáculos en vivo últimos 12 meses (grupo edad: 25-64 años)	47	63	20	49	80	68	75	66	45
		35,9	48,0	15,0	37,0	61,0	52,0	57,0	50,0	34,0
1,0%	% personas en un espectáculo público últimos 12 meses (grupo edad: 25-64 años)	0	20	10	0	0	28	100	0	33
			8,0	4,0			11,0	40,0		13,0
4,0%	% Hogares con acceso a internet	47	73	33	60	91	88	69	73	42
		42,0	66,0	30,0	54,0	82,0	79,0	62,0	66,0	38,0
10,0%	<b>Gasto cultural</b>	0	88	23	75	86	74	81	91	42
5,0%	% Gasto cultural / Ingreso total por hogar	0	78	36	91	100	85	62	84	44
			4,3	2,0	5,0	5,5	4,7	3,4	4,6	2,4
5,0%	% Gasto cines, teatros, conciertos / Ingreso total por hogar	0	98	9	58	72	63	100	98	40
			0,42	0,04	0,25	0,31	0,27	0,43	0,42	0,17



**Tabla 35. Evaluación Indicadores Culturales (parte 2)**

Pond	Indicador	España	Francia	Italia	Ciprus	Latvia	Lituania	Luxemburgo	Hungría	Malta	
		Spain ES	France FR	Italy IT	Cyprus CY	Latvia LV	Lithuania LT	Luxembourg LU	Hungary HU	Malta MT	
40,0%	<b>INDICADORES CULTURALES</b>		52	71	48	50	54	50	55	50	49
5,0%	<b>Contexto económico y social</b>		64	70	62	78	72	72	70	63	68
1,5%	Distribución población por grado urbanización	60		55	51	69	54	50	42	39	100
		50,6	46,0	43,3	57,9	45,6	42,4	35,1	32,8	84,1	
0,5%	Logro educacional de la población	66	87	71	88	88	94	87	90	45	
		62,3	82,4	67,0	83,1	83,7	89,6	82,5	85,1	42,3	
0,5%		47	68	50	70	96	100	80	84	20	
		43,2	63,2	46,5	64,6	88,8	92,4	74	77,4	18,8	
1,0%	Tasa de actividad	89	89	78	93	95	93	87	80	70	
		78,2	77,6	68,5	81,0	82,9	81,5	76,3	69,7	61,0	
1,0%	Tasa de empleabilidad	79	87	77	93	85	86	88	77	70	
		65,7	71,8	64,0	77,3	70,3	71,5	72,9	63,6	57,7	
0,5%	Tasa desempleo	14	29	34	49	14	18	52	25	40	
		16,0	7,5	6,5	4,5	15,3	12,2	4,2	8,8	5,5	
		0,0625	0,1333	0,1538	0,2222	0,0654	0,0820	0,2381	0,1136	0,1818	
10,0%	<b>Educación cultural</b>		31	97	39	22	27	28	32	30	36
5,0%	Aprendices español en educación secundaria	0	100	9	18	1	1	12	3	3	
		0,0	64,0	5,7	11,3	0,5	0,4	7,6	1,9	2,1	
3,0%	Educación de arte en escuelas	50	100	50	0	50	50	50	50	50	
		50,0	100,0	50,0	0,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	
2,0%	Estudiantes terciarios en campos de educación relacionadas a cultura	79	85	100	68	59	62	56	70	97	
		17,6	18,9	22,3	15,1	13,1	13,8	12,5	15,5	21,7	
15,0%		51	63	46	55	59	62	75	46	36	
2,0%	% Frecuencia en espectáculos en vivo últimos 12 meses (grupo edad: 25-64 años)	53	75	42	65	68	75	85	42	30	
		32,0	45,0	25,0	39,0	41,0	45,0	51,0	25,0	18,0	
		2,0	3,0	2,0	1,0	1,0	2,0	3,0	4,0	1,0	
		2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	3,0	1,0	
8,0%	% Asistentes a espectáculos en vivo últimos 12 meses (grupo edad: 25-64 años)	50	66	39	55	59	62	71	45	25	
		38,0	50,0	30,0	42,0	45,0	47,0	54,0	34,0	19,0	
1,0%	% personas en un espectáculo público últimos 12 meses (grupo edad: 25-64 años)	20	0	60	10	23	20	0	5	0	
		8,0		24,0	4,0	9,0	8,0		2,0		
4,0%	% Hogares con acceso a internet	60	69	59	59	63	67	96	61	70	
		54,0	62,0	53,0	53,0	57,0	60,0	86,0	55,0	63,0	
10,0%	<b>Gasto cultural</b>		67	58	53	56	64	42	40	69	72
5,0%	% Gasto cultural / Ingreso total por hogar	55	60	53	49	69	49	49	82	75	
		3,0	3,3	2,9	2,7	3,8	2,7	2,7	4,5	4,1	
5,0%	% Gasto cines, teatros, conciertos / Ingreso total por hogar	79	56	53	63	58	35	30	56	70	
		0,34	0,24	0,23	0,27	0,25	0,15	0,13	0,24	0,30	

**Tabla 36. Evaluación Indicadores Culturales (parte 3)**

Pond	Indicador	Holanda	Austria	Polonia	Portugal	Rumania	Eslovenia	Eslovaquia	Finlandia	Suecia
		Netherlands NL	Austria AT	Poland PL	Portugal PT	Romania RO	Slovenia SI	Slovakia SK	Finland FI	Sweden SE
40,0%	<b>INDICADORES CULTURALES</b>	66	71	46	56	27	55	55	74	80
5,0%	<b>Contexto económico y social</b>	84	72	70	61	66	65	65	67	68
1,5%	Distribución población por grado urbanización	76	43	49	52	46	22	27	31	27
0,5%	Logro educacional de la población	64,3	35,9	41,5	43,9	38,3	18,9	23,0	25,8	22,4
0,5%		85	92	98	47	83	96	100	95	92
0,5%		81,0	87,4	93,0	44,2	79,2	91,2	94,9	90,0	87,7
0,5%		75	85	91	22	77	85	95	84	83
1,0%	Tasa de actividad	69,3	78,6	84,5	20	71,3	78,3	88	77,8	76,7
1,0%		93	90	83	92	82	90	89	92	98
1,0%	Tasa de empleabilidad	81,2	78,5	72,3	80,6	71,4	78,4	78,2	80,4	86,0
1,0%		95	91	81	89	81	90	85	91	98
0,5%	Tasa desempleo	79,0	75,3	67,4	73,3	67,3	74,3	70,0	75,1	80,9
0,5%		79	55	32	24	39	42	21	34	37
0,5%		2,8	4,0	6,8	9,0	5,7	5,2	10,5	6,5	6,0
0,5%		0,3571	0,2500	0,1471	0,1111	0,1754	0,1923	0,0952	0,1538	0,1667
10,0%	<b>Educación cultural</b>	26	59	43	47	29	48	46	56	79
5,0%	Aprendices español en educación secundaria	0	19	2	1	4	13	9	17	66
3,0%	Educación de arte en escuelas	0,0	12,0	1,3	0,9	2,6	8,6	6,0	11,1	42,3
3,0%		50	100	100	100	50	100	100	100	100
3,0%		50,0	100,0	100,0	100,0	50,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2,0%	Estudiantes terciarios en campos de educación relacionadas a cultura	57	97	60	83	58	54	56	87	81
2,0%		12,6	21,7	13,4	18,5	13,0	12,1	12,4	19,4	18,0
15,0%		77	71	38	57	11	59	68	82	82
2,0%	% Frecuencia en espectáculos en vivo últimos 12 meses (grupo edad: 25-64 años)	90	63	33	68	0	63	88	93	97
2,0%		54,0	38,0	20,0	41,0		38,0	53,0	56,0	58,0
2,0%		2,0	6,0	1,0	2,0		2,0	1,0	2,0	1,0
2,0%		1,0	4,0	1,0	1,0		1,0	1,0	5,0	1,0
8,0%	% Asistentes a espectáculos en vivo últimos 12 meses (grupo edad: 25-64 años)	72	75	29	62	0	55	68	84	82
8,0%		55,0	57,0	22,0	47,0		42,0	52,0	64,0	62,0
1,0%	% personas en un espectáculo público últimos 12 meses (grupo edad: 25-64 años)	0	20	8	15	0	30	30	28	0
1,0%			8,0	3,0	6,0		12,0	12,0	11,0	
4,0%	% Hogares con acceso a internet	100	78	64	53	42	70	68	87	94
4,0%		90,0	70,0	58,0	48,0	38,0	63,0	61,0	78,0	85,0
10,0%	<b>Gasto cultural</b>	78	85	50	61	29	51	41	85	85
5,0%	% Gasto cultural / Ingreso total por hogar	85	85	76	56	53	67	58	93	82
5,0%		4,7	4,7	4,2	3,1	2,9	3,7	3,2	5,1	4,5
5,0%	% Gasto cines, teatros, conciertos / Ingreso total por hogar	70	84	23	65	5	35	23	77	88
5,0%		0,30	0,36	0,10	0,28	0,02	0,15	0,10	0,33	0,38

**Tabla 37. Evaluación Indicadores Culturales (parte 4)**

Pond	Indicador	Reino Unido United Kingdom UK	Islandia Iceland IS (EFTA countries)	Noruega Norway NO (EFTA countries)	Suiza Switzerland CH (EFTA countries)	Macedonia Macedonia MK (Candidates)	Croacia Croatia HR (Candidates)	Turquía Turkey TR (Candidates)
40,0%	<b>INDICADORES CULTURALES</b>	72	54	60	12	25	26	13
5,0%	<b>Contexto económico y social</b>	80	58	66	65	51	62	33
1,5%	Distribución población por grado urbanización	79 66,5	0	0	0	0	65 54,4	0
0,5%	Logro educacional de la población	85 80,6	74 70,5	88 83,8	95 89,8	92 87,1	70 66,3	38 36,0
0,5%		77 70,9	68 62,8	85 78,5	92 85,2	79 72,7	62 57,6	22 20,4
1,0%	Tasa de actividad	91 79,6	100 87,4	96 83,9	98 85,8	79 69,1	83 72,3	63 55,1
1,0%	Tasa de empleabilidad	91 75,1	100 82,5	99 82,1	100 82,8	77 63,9	62 51,2	60 49,3
0,5%	Tasa desempleo	39 5,6 0,1786	39 5,7 0,1754	100 2,2 0,4545	63 3,5 0,2857	29 7,5 0,1333	8 29,2 0,0342	21 10,6 0,0943
10,0%	<b>Educación cultural</b>	56	46	43	16	14	14	11
5,0%	Aprendices español en educación secundaria	13 8,2	0	0	0	0	0	0
3,0%	Educación de arte en escuelas	100 100,0	100 100,0	100 100,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0	0 0,0
2,0%	Estudiantes terciarios en campos de educación relacionadas a cultura	99 22,1	81 18,0	66 14,7	82 18,2	70 15,5	69 15,3	57 12,7
15,0%		72	93	84	0	12	2	0
2,0%	% Frecuencia en espectáculos en vivo últimos 12 meses (grupo edad: 25-64 años)	88 53,0 2,0 1,0	100 60,0 9,0 9,0	83 50,0 11,0 8,0	0	0	0	0
8,0%	% Asistentes a espectáculos en vivo últimos 12 meses (grupo edad: 25-64 años)	71 54,0	100 76,0	89 68,0	0	0	0	0
1,0%	% personas en un espectáculo público últimos 12 meses (grupo edad: 25-64 años)	0	0	0	0	0	25 10,0	0
4,0%	% Hogares con acceso a internet	86 77,0	100 90,0	94 85,0	0	47 42,0	0	0
10,0%	<b>Gasto cultural</b>	81	0	40	0	41	59	23
5,0%	% Gasto cultural / Ingreso total por hogar	85 4,7	0	0	0	56 3,1	64 3,5	33 1,8
5,0%	% Gasto cines, teatros, conciertos / Ingreso total por hogar	77 0,33	0	79 0,34	0	26 0,11	53 0,23	14 0,06

## 9 Anexo B: Crítica Teatral de “Extranjero, el Último Hain”

TEATRO MUNICIPAL DE TEMUCO<sup>92</sup>

Viernes 17 de mayo de 2013

### PREMIADA EXPRESION TEATRAL DE LA PATOGALLINA LLEGA A TEMUCO

*Con una historia cruda, vergonzosa, y desgarradora, “Extranjero, el último hain” llegará al Teatro Municipal para conmover al público con el triste pasado de la cultura Selk’nam en la brutal colonización de la zona más austral de nuestro territorio. Obra que se presentará el sábado 18 de mayo, a las 20 horas, con entrada liberada para los espectadores regionales, gracias a una iniciativa patrocinada por el Consejo Nacional de la Cultura y el Teatro Municipal de Temuco.*

*Esta producción teatral cuenta las aventuras de un joven Kloketen, basado en el hecho histórico ocurrido en 1889 cuando el empresario belga Maurice Maitre consiguió la autorización del gobierno para trasladar a un grupo de Selk’nam a la inauguración de la Torre Eiffel en el contexto de la Exposición Universal de París. Verdadero zoológico humano que deberá compartir junto a un grupo de indígenas patagones, en un viaje desgarrador desde tierra del fuego hasta su denigrante peregrinaje por Francia, Inglaterra y Bélgica.*

*La fábula de esta obra, permite acercar al espectador a los profundos sentimientos de un joven y solitario protagonistas, con una mirada crítica al nuevo mundo y su profunda conexión con la tierra, los espíritus del hain y sus ancestros. Bajo la dirección de Martín Erazo, esta producción teatral es una invitación a reflexionar sobre un hecho histórico, utilizando la expresión y el lenguaje del arte como un mecanismo para rescatar la sabiduría de nuestros pueblos originarios.*

*Con la fuerza escénica y la mirada especial de la Compañía La Patogallina, este premiado montaje llegará a Temuco con una impecable puesta en escena, que utiliza recursos audiovisuales y música en vivo. Oportunidad única para disfrutar este fin de semana con la familia y las artes escénicas, en forma gratuita.*

CORPORACIÓN MUNICIPAL DE CULTURA DE SAN JOAQUÍN<sup>93</sup>

Julio 2013

### EXTRANJERO “EL ÚLTIMO HAIN”

*La obra cuenta la historia de un joven Kloketen (iniciado), que es llevado por la fuerza junto a un grupo de Selk’nam, a Francia para ser expuestos en un Zoológico Humano (Exposición Universal de París). La obra relata las desventuras desde tierra del fuego, hasta su denigrante peregrinaje por Francia, Inglaterra y Bélgica.*

<sup>92</sup> [www.teatromunicipaltemuco.cl/2013/05/premiada-expresion-teatral-de-la-patogallina-llega-a-temuco/](http://www.teatromunicipaltemuco.cl/2013/05/premiada-expresion-teatral-de-la-patogallina-llega-a-temuco/)

<sup>93</sup> [www.culturasanjoaquin.cl/category/actividades/cartelera/teatro/](http://www.culturasanjoaquin.cl/category/actividades/cartelera/teatro/)

*Será a través de la mirada del Kloketen, sus percepciones del nuevo mundo, su conexión con su tierra, los espíritus del Hain y sus ancestros, lo que nos permitirá entrar en una historia cruda, vergonzosa, intensa, desgarradora, que llega a nosotros como un cuento terrible, con la fuerza escénica y la mirada especial de La Patogallina.*

DIARIO DIGITAL APORTES<sup>94</sup>

Julio 2012

Scarlett Olave Vázquez, estudiante de Periodismo, Universidad de Chile

### **UN IMPERDIBLE EN LAS TABLAS NACIONALES: "EXTRANJERO, EL ÚLTIMO HAIN" EN MATUCANA 100 DESTACADO**

*"Extranjero, el último Hain" cuenta la historia de un joven Kloketen que a fines del siglo XIX es capturado junto a otros Selk'nam por un grupo de científicos con rumbo a Francia, para ser expuestos en un zoológico humano de la capital parisina, y posteriormente en Inglaterra y Bélgica. Hasta el 27 de noviembre se presentará "Extranjero, el último Hain" en Matucana 100, magistral obra del consolidado colectivo artístico "La Patogallina".*

*La obra teatral sobre los zoológicos humanos, "Extranjero, el último Hain", ha recibido una gran convocatoria. Narra las desventuras por las que pasa el joven Kloketen en su viaje a Europa, rodeado de hambre, muerte y vejaciones extremas. Y cómo el encuentro con este nuevo mundo es percibido bajo la mirada del joven, que para dimensionar su nueva realidad se vale de su conexión con la tierra, ancestros y de espíritus que lo visitan.*

*En tanto, paralelamente también se desarrolla una disputa respecto a lo apropiado o no de que las exhibiciones sean abiertas al público, lo que pone en tensión los intereses científicos contra los intereses económicos, dando lugar a una discusión sujeta a si se considera o no humanas a las nuevas atracciones del zoológico.*

*La obra dirigida por Martín Erazo, en poco más de una hora, con música en vivo, iluminación precisa y una puesta en escena impecable, desarrolla un relato desgarrador, que no deja indiferente a los cientos de espectadores que llenan las butacas en las últimas presentaciones de esta obra que lleva en cartelera poco menos de un mes.*

*El colectivo artístico "La Patogallina", con más de una década de trayectoria, ha logrado posicionarse en las tablas nacionales como una propuesta transgresora, con temáticas en su mayoría relacionadas a la historia de Chile, con obras como "El Húsar de la muerte" y "1907 El año de la flor negra", y presentaciones en América Latina y Europa.*

---

<sup>94</sup> [www.diarioaportes.cl/portal/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=630:un-imperdible-en-las-tablas-nacionales-%E2%80%9C-extranjero-el-ultimo-hain%E2%80%9D-en-matucana-100&Itemid=8](http://www.diarioaportes.cl/portal/index.php?option=com_k2&view=item&id=630:un-imperdible-en-las-tablas-nacionales-%E2%80%9C-extranjero-el-ultimo-hain%E2%80%9D-en-matucana-100&Itemid=8)