



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DISEÑO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA
ESTRATÉGICA CRM EN LA FUNDACIÓN CULTURAL CORPARTES**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

MATÍAS CALEB CERDA BARRERA

PROFESOR GUÍA:

ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

RODRIGO MORALES LAVANDEROS

SANTIAGO DE CHILE

2016

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial
POR: Matías Caleb Cerda Barrera
FECHA: Octubre 2016
PROFESOR GUÍA: Orlando Castillo Espinoza.**

DISEÑO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA CRM EN LA FUNDACIÓN CULTURAL CORPARTES

Al asistir a los grandes teatros y museos del mundo, la visita queda registrada en los sistemas de estas organizaciones. La mayoría envían un mensaje con alguna oferta para un espectáculo próximo de la misma disciplina o algún programa artístico de temáticas similares, si tiene un hijo le harán una invitación a alguna función infantil y muy probablemente le envíen saludos para su cumpleaños. Este tipo de acciones hablan, en principio, de un interés por gestionar la relación entre la organización y el consumidor. Esto es lo que sucede típicamente en los enfoques relacionales, donde las empresas planean generar ventajas competitivas de largo plazo que sean difíciles de imitar. Para esto es crucial, en primer lugar, conocer a los consumidores.

En segundo lugar, y a partir de la información del consumidor, se genera una oferta personalizada que hace la compra más rentable a los consumidores y, en ese sentido, ellos pueden ser vistos como activos de las organizaciones. Este enfoque de negocios es denominado Customer Relationship Management (CRM). Es en este contexto, ¿es posible aplicar un enfoque estratégico CRM a una fundación cultural en Chile? De ser así, ¿bajo qué condiciones es posible aplicarlo?

En el contexto de la realización de la memoria, el objetivo que se plantea es definir el diseño de la herramienta estratégica CRM utilizando la metodología descrita por Payne (2005) donde se estudia el estado actual de la organización en cinco procesos que describen el enfoque CRM: i) Proceso de desarrollo estratégico; ii) Proceso de creación de valor; iii) Proceso de integración multicanal; iv) Proceso de gestión de la información; v) Proceso de evaluación del rendimiento. Posteriormente, en base al grado de avance de la organización en cada uno de los procesos, se delinea un plan de implementación estableciendo las tareas que debe realizar la organización.

Se concluye finalmente que la estrategia de la institución es enfocada en la venta de productos, este diagnóstico se fundamenta en el estado actual de la organización en cada uno de los procesos que propone la metodología. Esto no permite la inmediata implementación del enfoque estratégico CRM. Sin embargo, se plantea la posibilidad del cambio en la posición estratégica dentro de la matriz CRM cumpliendo con las tareas que se establecen en el plan de implementación, logrando establecer una estrategia de marketing basada en los consumidores.

*A Sandra y Claudio
Gabriel y Valentina*

"Soy un especialista en fracasos y sé perfectamente que las adhesiones se pierden cuando se acaba el éxito. Hay gente exitosa que no es feliz, y gente feliz que no necesita del éxito. El éxito es una excepción y no un continuo."

Marcelo Bielsa

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a aquellas personas que no se rindieron nunca en el transitar que yo hice complejo para ellos. A mis padres, por su amor incondicional, por transmitirme la importancia de los valores, el amor a la tarea, los buenos resultados y el rigor. A Gabriel, por su amistad y su profundo amor y por enseñarme que en la vida lo importante difiere mucho de los resultados. A Valentina, por ser la persona por la cual vale la pena vivir, esforzarse y entregarse por completo en cada una de las cosas que se realizan. Sin ellos, el esfuerzo realizado no habría valido la pena.

A Blanca, por su paciencia y dedicación durante estos seis años. A María Ignacia, Arturo y Claudio, por haber sido grandes abuelos. A mis tíos Cristián, Ximena, Cristóbal, César y Claudia, por su apoyo y muestras de cariño. A Cristóbal, Patricia y Roberto, por su apoyo constante y por ayudarme en cada uno de los desafíos que planteó esta carrera.

A todos los integrantes de la fundación CorpArtes, en especial a Javier, Paulina, Juan Pablo, Claudia, Ismael, Diego, Judith y Viviana, por su cariño.

A la editorial Hueders, en especial a Rafael y Álvaro, por prestar su ayuda en el transcurso de mi carrera.

A mis amigos de la Universidad, especialmente a Jercko, Tomás, Vicente y Eduardo, por acompañarme y entregarme su apoyo en los momentos más difíciles de esta carrera y por los buenos momentos que pasamos juntos.

A mis profesores del colegio Cristiano Emanuel, en especial a Viviana y a Rut. A todos los profesores del Instituto Nacional, en especial al profesor José Garrido Pincheira, Artemio Palacios, María Elvira Gajardo y Cecilia Rousseau. A todos los profesores de esta Universidad, en especial a Ana María Carvallo.

A la familia Wilner Barberá, por la amistad y el apoyo. A la familia Ferrera Bravo, por el cariño desinteresado.

A Marcelo Bielsa y Eduardo Bolvalet, a quienes no conocí pero que, sin embargo, sus figuras suponen un ejemplo de amor por la tarea.

TABLA DE CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES GENERALES O INTRODUCCIÓN.....	1
2.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (O PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA) Y JUSTIFICACIÓN.....	4
3.	OBJETIVOS.....	5
4.	MARCO CONCEPTUAL.....	6
5.	ALCANCES.....	8
6.	METODOLOGÍA.....	8
7.	PROCESO DE DESARROLLO DE ESTRATEGIA.....	10
	7.1. La organización.....	10
	7.2. Misión y visión.....	12
	7.3. Productos.....	13
	7.4. Asistentes a la programación año 2015.....	17
	7.5. Estructura de la industria.....	18
	7.6. Análisis de la industria.....	22
	7.7. Análisis PESTL.....	27
	7.8. Segmentación de los consumidores.....	45
	7.9. Matriz CRM.....	51
	7.10. Objetivos del proceso de desarrollo de estrategia.....	52
8.	PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR.....	53
	8.1. Modelo de servicios suplementarios.....	53
	8.2. Experiencia del consumidor.....	58
	8.3. Proceso de evaluación del proceso de entrega de valor.....	60
	8.4. Evaluación de la experiencia del consumidor.....	62
	8.5. Objetivos de proceso de creación de valor.....	73
9.	PROCESO DE INTEGRACIÓN MULTICANAL.....	76
	9.1. Benchmarking de canales.....	76
	9.2. Análisis de cadena de canales.....	79
	9.3. Evolución de cadena de canales.....	82
	9.4. Objetivo proceso de integración multicanal.....	82
10.	PROCESO DE MANEJO DE INFORMACIÓN.....	83
	10.1. Principales componentes tecnológicos.....	83
	10.2. Situación actual de la obtención y manejo de datos.....	84
	10.3. Requerimiento de datos.....	85
	10.4. Requerimientos del sistema CRM.....	87
	10.5. Proceso de evaluación de software CRM.....	88
	10.6. Objetivos del proceso de manejo de información.....	89
11.	PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	89
	11.1. Formas de evaluación.....	89
	11.2. Modelo linkage y Mapa de causalidad.....	90
	11.3. Modelo de evaluación mixto.....	91
	11.4. Variables de control de gestión.....	98
	11.5. Objetivos proceso de evaluación de rendimiento.....	101
12.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	101
	12.1. Definición de acciones en cada uno de los objetivos presentados en los capítulos.....	102
	12.2. Datos que se requieren.....	110
	12.3. Periodicidad de los datos.....	111

12.4.	Obtención de datos	113
12.5.	Jerarquización de las tareas.....	114
13.	CONCLUSIONES	120
14.	BIBLIOGRAFÍA.....	124

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1:	Metodología para el diseño de la estrategia de negocios CRM.	8
Ilustración 2:	Relación entre la SPA Corpgroup y la Fundación CorpArtes	11
Ilustración 3:	Canales de información consulta y venta de la organización	79
Ilustración 4:	Interacción entre los medios de información.	80
Ilustración 5:	Interacción entre canales de información y consulta.	81
Ilustración 6:	Interacción entre canales de información y de compra de boletos.....	81
Ilustración 7:	Interacción entre canales de consulta y de compra de boletos.	81
Ilustración 8:	Definición de jerarquización de tareas.	115
Ilustración 9:	Definición de jerarquización de tareas.	115
Ilustración 10:	Definición de jerarquización de tareas.....	116
Ilustración 11:	Definición de jerarquización de tareas.	117
Ilustración 12:	Definición de jerarquización de tareas.	117
Ilustración 13:	Definición de jerarquización de tareas.....	118
Ilustración 14:	Definición de jerarquización de tareas.	118
Ilustración 15:	Definición de jerarquización de tareas.	119
Ilustración 16:	Definición de jerarquización de tareas.....	119
Ilustración 17:	Definición de jerarquización de tareas.	119
Ilustración 18:	Definición de jerarquización de tareas.....	120

1. ANTECEDENTES GENERALES O INTRODUCCIÓN

Hoy en día los consumidores representan un target cambiante. Incluso las organizaciones líderes de cada industria pueden perder su posición dominante rápidamente. Así, se ha vuelto urgente la necesidad de encontrar rutas alternativas hacia el desarrollo de ventajas competitivas, lo que ha generado profundos cambios en el medioambiente de los negocios.

Esta reforma se expresa principalmente en el enfoque de negocios de las organizaciones, la que se ha visto en la obligación de evolucionar desde una lógica transaccional hacia una donde lo importante son las relaciones desarrolladas con los consumidores. Esto significa que, en la competencia del mercado actual, no es suficiente con ofrecer un producto, ya que la saturación de los mercados hace que sea fácil la duplicación de las características de dichos bienes por parte de la competencia. Entonces, hoy en día, la competencia ha tendido a basarse en la experiencia que entrega la organización a sus consumidores. Por lo tanto, es indispensable replantear la forma de enfoque en los negocios, las organizaciones deben considerar horizontes de planificación de largo plazo y desarrollar relaciones duraderas con los consumidores.

En la década de 1950, el marco de referencia en los negocios se fundaba en la definición de las 4P del marketing mix. En ese sentido, el objetivo de esta lógica transaccional era la de desarrollar estrategias que sólo maximizaran las ventas. Sin embargo, durante las últimas décadas del siglo XX numerosos mercados se comenzaron a saturar, incrementando la presión sobre la rentabilidad de las organizaciones.

El surgimiento de nuevos canales de comunicación generó, asimismo, un cambio en la relación entre los consumidores y las empresas. La lógica en la cual las organizaciones eran quienes destacaban las cualidades y entregaban información de sus productos a los clientes, cambió, y hoy en día los usuarios confían en la opinión de sus pares. En ese sentido, la aparición de las redes sociales propició esta tendencia. En estas plataformas las personas comparten contenidos relativos a la experiencia con las marcas y es esta la información que consideran los clientes al momento de tomar una decisión de consumo.

Este empoderamiento de los clientes ha tenido extraordinaria influencia sobre las acciones que deben desarrollar las organizaciones, pues ha disminuido el sentido de lealtad que se desarrolló bajo la lógica transaccional y ha generado que los usuarios cambien a organizaciones que pueden entregar una mejor experiencia mucho más rápido que antes.

Así, la importancia del enfoque en el que se busca desarrollar relaciones con el usuario se explica por la necesidad de replantear el horizonte en el cual las empresas diseñan sus ventajas competitivas. En el ambiente de hoy las organizaciones deben considerar su desarrollo en el largo plazo, por lo que es necesario generar ventajas que no sean replicables. La clave de la diferenciación está en entregar un producto a la medida del consumidor, de forma tal que los usuarios vean satisfechas sus necesidades por la experiencia que la empresa ofrece, llegando incluso a adaptarse al cambio de las necesidades. Este enfoque tiene por objetivo que los clientes sean un activo de la

organización y, por lo tanto, se rentabilicen con un menor costo de retención para la organización, aumentando la fidelización y su gasto.

Es entonces indispensable obtener conocimiento de los consumidores, lo que se traduce en obtener *insights* respecto a las expectativas, preferencias y el comportamiento de estos.

La obtención de información de los consumidores es posible gracias al amplio desarrollo de la capacidad de capturar y retener datos de los usuarios en todos los puntos de interacción. Esta poderosa memoria de los clientes permite que las herramientas TI puedan generar un análisis respecto a la relación con la organización. Aquello permite, a través del feedback, generar una oferta diferenciada a cada segmento de consumidores, entregando un producto más personalizado. Este análisis también captura las futuras necesidades de los usuarios, con el objetivo de mantener una relación de largo plazo.

Bajo este panorama, se origina la herramienta estratégica CRM que recoge las tendencias previamente mencionadas para mejorar la creación de valor de los shareholders a través del apropiado desarrollo de relaciones con los distintos segmentos de consumidores a los que la organización apunta con sus productos. El enfoque CRM une el potencial de la lógica de relación con los usuarios y el uso de herramientas TI para generar una rentabilidad superior de los consumidores, estableciendo relaciones de largo plazo. La herramienta entrega a las organizaciones, a su vez, la oportunidad de usar datos e información para entender a los clientes y crear valor en conjunto. Esto requiere una integración de procesos y la capacidad de utilizar la información, la tecnología y su aplicación.

El presente trabajo se enmarca en la industria del arte. En principio, las organizaciones ligadas al ámbito cultural en Chile parecen relacionarse o interactuar con los consumidores bajo la lógica transaccional, la que pone el énfasis en las ventas, sin importar quién es el que realiza la visita a los centros culturales, lo que importa entonces es el número de boletos vendidos. Bajo esta lógica, lo que importa es el producto pues, con un mejor producto, se espera hayan más ventas, dejando en segundo plano la experiencia del consumidor con la organización. Esta condición puede estar dada, en parte, por las necesidades tácticas del día a día (que son, prioritariamente, vender entradas y llenar asientos), mientras que la gestión de las relaciones con los usuarios requiere de un trabajo con dedicación y que a veces no obedece a las urgencias económicas. Sin embargo, yace la pregunta sobre cómo estas sociedades culturales pueden hacer rentable la relación con los consumidores (utilizando los productos que ofrecen) y cómo pueden apoyarse en herramientas estratégicas para lograr ese fin.

En la industria cultural es crucial que las organizaciones puedan responder a los requerimientos de la audiencia. Necesitan vender abonos y suscripciones, conseguir que se repitan las visitas a teatros y la sala de exposiciones, que asistan a eventos especiales y ganar, con ello, embajadores de las iniciativas. Por lo tanto, es necesario generar relaciones de largo plazo con los segmentos de consumidores a los que apela la oferta.

El problema descrito es respaldado por los datos que entrega la Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural (2012). En su análisis descriptivo, podemos ver que en los últimos diez años ha existido una tendencia general de disminución de las personas que nunca habían consumido productos culturales. Sin embargo, ello no se ve reflejado en la asistencia a las actividades artísticas (asistir al menos en una oportunidad en el último año). Por lo tanto, se puede sostener, como una posible hipótesis, que las personas consumen arte de forma muy esporádica y que no hay una relación entre las audiencias y la oferta cultural presente, puesto que hay personas que en los últimos diez años han asistido a alguna actividad artística sin haberla consumido antes, pero que no se ha traducido en un consumo constante.

En el caso del teatro, podemos ver una disminución de las personas que nunca habían asistido a esta actividad cultural: de un 21,2% en 2005 a sólo un 4,4% el 2012. Sin embargo, no se ve reflejado en la asistencia al teatro, pues las personas que habían ido al menos una vez en el último año también disminuye desde un 20,1% a un 18,8%.

Es importante señalar que en la encuesta se puede constatar el bajo consumo cultural a nivel nacional. En ninguna de las seis disciplinas artísticas relevantes en la memoria (teatro, danza, conciertos, cine, artes visuales y museos) el porcentaje de asistencia en el último año es mayor a un 50%.

Dada esa realidad, el proyecto se enfoca en el diseño y definición de un plan de ejecución de la herramienta CRM aplicada a la Fundación cultural CorpArtes y su SpA.

La fundación nace como una iniciativa de Álvaro Saieh y su familia el año 2002, con la visión de crear un espacio para la cultura que fuera accesible para todos. Desde sus orígenes, ha apoyado, impulsado y liderado diversas iniciativas en el ámbito de la literatura, el cine, las artes y la música. Uno de sus grandes objetivos es contribuir a la creación de capital cultural esencial para el desarrollo integral de la sociedad. Además, busca llegar a aquellas personas que tienen menos oportunidades de acceso a la cultura, así como implementar un programa educacional ambicioso e innovador.

Todos estos propósitos se ampliaron en 2014 con la apertura del Centro de las Artes 660 / CA660, un centro cultural multidisciplinario. Además, el CA660 es el espacio físico donde se desarrolla el programa artístico de la Fundación CorpArtes, una plataforma para potenciar tanto la creación nacional, como para visibilizar las grandes tendencias artísticas internacionales. El Centro de las Artes 660 es considerado hoy uno de los mejores espacios culturales de Latinoamérica. Su construcción comenzó el año 2010 y se proyectó sobre 14 mil metros cuadrados, levantados con equipamiento de última generación.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (O PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA) Y JUSTIFICACIÓN

En general, la lógica imperante en Chile en lo relativo a la relación entre la organización y los consumidores podría catalogarse como transaccional. Esto también resulta aplicable en aquellos casos de fundaciones culturales, que pese a tener un pequeño nicho en nuestra sociedad, se han vuelto factores relevantes dentro de la industria.

El modelo transaccional, no obstante, posee deficiencias. Ellas obedecen al enfoque de corto plazo, pues no pone énfasis en la lealtad de los consumidores sino en la compra individual que realiza cada cliente. Por el contrario, se ha afirmado que un modelo relacional podría ser mejor, puesto que tiene un enfoque de largo plazo, en la generación de relaciones con los consumidores, lo que apunta en crear ventajas competitivas duraderas y a rentabilizar el valor de los clientes.

Así, parece razonable observar de qué forma el modelo relacional puede aplicarse la Fundación Cultural CorpArtes y, en este sentido, conviene considerar la aplicación del modelo CRM a dicha porción de la industria.

Es en este contexto que los directivos de la Fundación CorpArtes y la SpA Corpgroup (perteneciente a la fundación), han mostrado preocupación por el desarrollo de la herramienta estratégica CRM con el objetivo de gestionar su relación con los espectadores, para atraer a potenciales consumidores y generar lealtad en los clientes que hoy posee la organización.

Hay claros ejemplos en la industria del arte donde la aplicación de la herramienta ha sido favorable, como es el caso de Royal Liverpool Philharmonic Orchestra donde los resultados de la aplicación de herramienta CRM fueron:

1. Incremento de las ventas.
2. Aumento de la audiencia.
3. Ayuda a mejorar la gestión de marca.
4. Maximiza el retorno económico.
5. Analizar el rendimiento de las acciones.

Por el contrario, los posibles efectos de no definir acciones estratégicas que recojan las tendencias de cambio pueden hacer que, sin importar cuál sea el papel de la organización en la industria, esta pierda la posición en el mercado, lo que puede implicar que las ventas a largo plazo disminuyan de forma considerable.

Las tendencias más importantes son: la competencia se da en términos de la experiencia y no en los productos ofrecidos; los consumidores ya no confían en la información que entregan las empresas, sino que en los nuevos canales de comunicación, es decir, la confianza respecto a la experiencia con las marcas está en los pares; la posibilidad de obtener datos en todos los puntos de contacto con los consumidores y mantener un estado actualizado de la información, lo que sumado al

uso de herramientas analíticas, permite a las organizaciones obtener insights del comportamiento de los usuarios.

La memoria, entonces, intentará levantar la información de cada uno de los cinco procesos que definen el enfoque estratégico CRM, entonces diseñar los procesos necesarios para definir la correcta aplicación de la herramienta CRM, para posteriormente especificar el plan de implementación.

3. OBJETIVOS

• Objetivo general

El objetivo general es diseñar y definir el plan de implementación de la herramienta estratégica CRM en la Fundación Cultural CorpArtes y la SPA Corpgroup perteneciente a la fundación, con la finalidad de generar una relación con los consumidores de largo plazo, en la que se personaliza el producto ofrecido al segmento. Para esto, se establecen dos objetivos de implementación del enfoque CRM: la disminución de la diferencia entre el valor percibido y el valor ofrecido y, en segundo lugar, traducir los gustos de los consumidores en asistencia a los programas artísticos de la fundación.

• Objetivos específicos

Los objetivos específicos definen los hitos necesarios para el diseño del CRM en relación con la definición de cada uno de los procesos para la determinación del plan de implementación.

- i. Proceso de desarrollo estratégico:
 - a. Segmentar a los consumidores según los datos que dispone actualmente la organización;
 - b. Realizar análisis de cinco fuerzas de Portes para cada disciplina artística y para la fundación;
 - c. Realizar análisis PESTL respecto al ambiente externo de la fundación.
- ii. Proceso de creación de valor:
 - a. Definición del valor ofrecido por la fundación utilizando el modelo de valor suplementario;
 - b. Definir el proceso de experiencia de compra y asistencia del consumidor;
 - c. Evaluar la percepción de la cadena de valor por parte del consumidor.
- iii. Proceso de integración multicanal:
 - a. Análisis de los medios que utilizan los consumidores en la relación con la organización;
 - b. Realizar benchmark de los canales que utilizan otras organizaciones dentro de la industria;
 - c. Mapeo de estructura de canales del mercado.
- iv. Proceso de manejo de la información:

- a. Definición de los principales componentes tecnológicos;
 - b. Definición situación actual de la obtención y gestión de datos;
 - c. Definir el nivel de datos requeridos;
 - d. Levantamiento de los requerimientos del software CRM;
 - e. Definir el proceso de evaluación de los softwares de CRM.
- v. Proceso de evaluación del desempeño:
- a. Definición de las formas de evaluación;
 - b. Definición del modelo Linkage y de mapa de causalidad;
 - c. Diseño de evaluación de modelo mixto.
- vi. Definición plan de implementación:
- a. Recolección de los requerimientos de datos;
 - b. Definición de los aspectos claves de la gestión del proyecto de CRM;
 - c. Establecer las prioridades y direcciones del proyecto.

4. MARCO CONCEPTUAL

El marco teórico se centrará en el enfoque “Customer Relationship Management” (CRM), que se define como un enfoque estratégico que tiene como objetivo la creación de valor de los shareholders a través del desarrollo de apropiadas relaciones con consumidores claves y segmentos de consumidores.

El enfoque CRM une el potencial de la estrategia de marketing relacional y las herramientas TI para generar relaciones rentables de largo plazo. CRM entrega oportunidades e información para entender a los consumidores e implementar estrategias de relación. Esto requiere del uso adecuado de información y tecnología¹⁰.

Se definen también cuatro áreas de la herramienta CRM: en primer lugar, se define el concepto de CRM estratégico, el que compromete el desarrollo de un enfoque de CRM que comienza con la estrategia de negocios de la empresa y es el área interesada en el desarrollo de relaciones con los consumidores que tenga como resultado la creación de valor de largo plazo de los shareholder. En segundo lugar, el CRM operativo, que tiene el objetivo de la automatización de los procesos de negocios, que involucra los puntos de contacto con los consumidores, que incluye la automatización de ventas, de marketing y el servicio al consumidor. En tercer lugar, se define CRM analítico, el que involucra la captura, almacenaje, organización, análisis, interpretación y el uso de datos, creados por el área operativa. La integración de la división analítica con la operacional es una importante consideración a la hora del diseño de un CRM. Finalmente, se define CRM colaborativo, que incorpora el uso de servicios colaborativos y estructura para realizar interacción entre la organización y múltiples canales posibles. Esto permite la interacción con los consumidores desde la organización y sus empleados.

Respecto al diseño de un CRM aplicado a una organización se definen cinco procesos que deben ser definidos. Para esto el CRM debe ser visto como un conjunto estratégico de procesos y actividades que comienzan con una detallada revisión de la estrategia de la institución (proceso de desarrollo de estrategias) y concluye con una mejora en los

resultados del negocio y un incremento del valor de los shareholders (proceso de evaluación de desempeño). La noción de ventajas competitivas continuas desde la creación de valor del consumidor y la organización (proceso de creación de valor), es clave en el éxito de cualquier relación entre cliente e institución. Las actividades para cualquier CRM envuelven la colección y el uso de datos de los consumidores y otros datos relevantes (proceso de gestión de información), para construir experiencias superiores en cada punto de contacto con los clientes donde hay una interacción con la fundación (proceso de integración multicanal).

Dentro de las claves de un CRM se encuentra la segmentación. En la industria del arte es importante la segmentación pues no todas las personas son iguales, o comparten actitudes, opiniones y motivaciones respecto al arte, lo que se ve reflejado en cómo y por qué las personas están comprometidos con las distintas disciplinas artísticas. Entonces, una persona perteneciente a un segmento responde de forma completamente distinta a la de otro en la aproximación con el arte.

El enfoque CRM nace en base al cambio de tendencias. La más importante tiene relación con los consumidores, a quienes se les denomina clientes sociales, esto pues son ellos quienes toman el control en su relación con los vendedores, lo que se ha visto potenciado por el cambio del lugar donde se realizan las transacciones debido al cambio tecnológico. Con esto han ganado una mayor capacidad de asimilación de la información, sumado a una mayor cantidad de productos y servicios disponibles gracias al poder de los computadores. Con los nuevos canales de interacción derivados de los dispositivos tecnológicos, hay diversas formas de comprar y los consumidores se han formado ideas y opiniones respecto a lo que quieren en cada momento, por lo que las organizaciones necesitan saber lo que saben sus clientes. Los consumidores sociales están empoderados y dispuestos a expresarse.

Otra de las tendencias es el cambio en la competencia. Hoy la competencia se desata en la experiencia que se entrega a los consumidores, pues existe una saturación de los mercados que genera que las propiedades de los productos puedan ser fácilmente duplicados, por lo que es necesario generar ventajas competitivas que no puedan ser duplicadas tan simplemente.

La principal razón para explicar el cambio de los consumidores es el poder que les ha entregado internet, que ha facilitado nuevas formas de comunicación, haciendo que la información esté fácilmente disponible. Con esto, se ha acrecentado la cantidad de testimonios de los consumidores respecto a la experiencia con las marcas, lo que ha generado que haya un cambio en el proceso de obtención de información respecto a las instituciones que, en la lógica transaccional, generaba el auto engrandecimiento de las organizaciones para convencer a los clientes a realizar la compra. Sin embargo, las nuevas plataformas han generado un cambio en las fuentes de información de confianza donde los consumidores sociales confían en el testimonio publicado de sus pares, personas con los mismos intereses y gustos, por lo que el poder de la comunicación es ahora de los consumidores.

5. ALCANCES

El alcance definido corresponde al levantamiento de los cinco procesos detallados en la metodología para establecer cuál es el grado de preparación de la organización en la implementación de la herramienta estratégica CRM, posteriormente el diseño y el plan de implementación en el contexto de la Fundación Cultural CorpArtes donde se establece el proceso de obtención de datos y las actividades claves en cada uno de los procesos. Sin embargo, queda fuera del proyecto la implementación y el posterior control de la aplicación del CRM, por motivo de plazos para desarrollo del trabajo.

6. METODOLOGÍA

El diseño metodológico que se aplica en la memoria se fundamenta en el diseño de la herramienta estratégica CRM definida por el libro *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*.

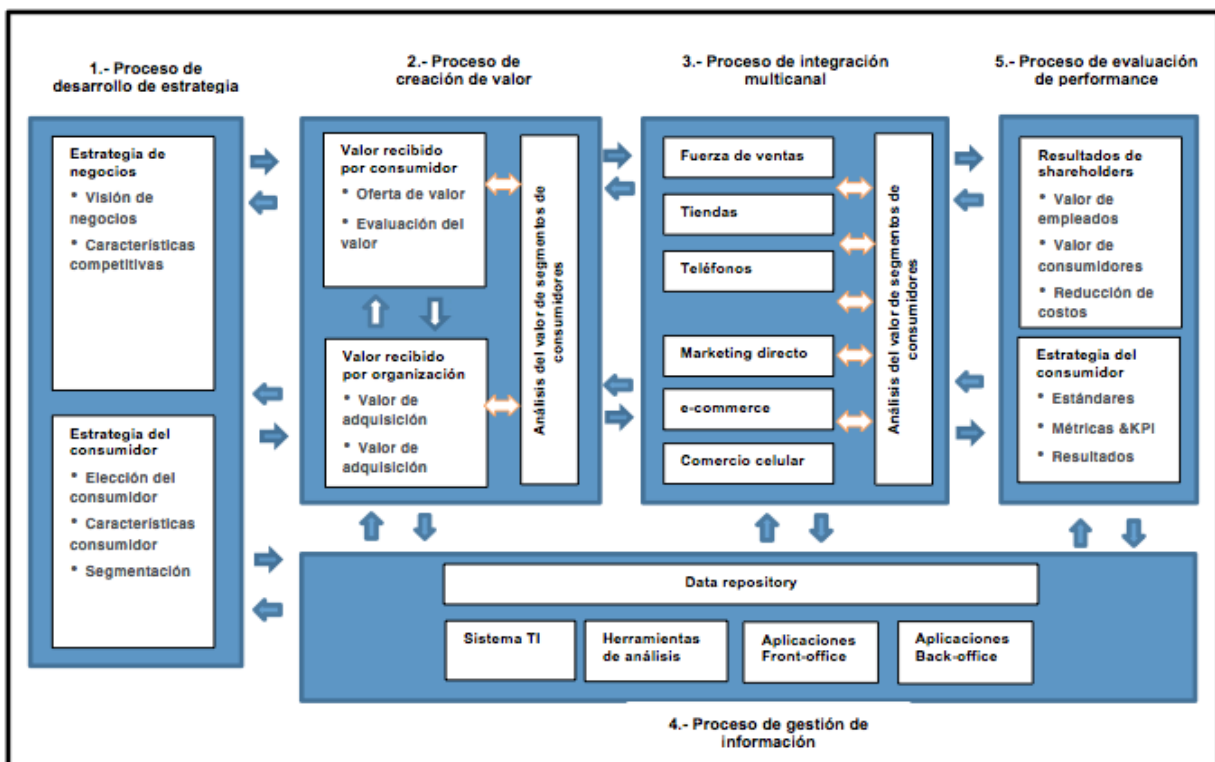


Ilustración 1: Metodología para el diseño de la estrategia de negocios CRM.

El diseño requiere de la definición de los cinco procesos mencionados en el modelo 1 en el orden en que se indica en la gráfica. La definición de la estrategia de negocios CRM requiere, en cada uno de estos procesos, el uso de modelos estratégicos y de otras herramientas, para obtener el diseño final se requiere en cada uno de los procesos:

1.- Proceso de desarrollo estratégico: la definición de este proceso supone poder responder a las preguntas ¿dónde está la organización y qué se desea lograr? y ¿quiénes son los consumidores a los que la organización desea entregar la oferta y

cómo se debe segmentarlos? Para esto se requiere la revisión y el análisis de los principales componentes de la misión y visión de la organización, luego la definición de la estructura de la industria y el mercado relevante de los productos que ofrece la fundación, seguido de un análisis de la industria utilizando un modelo de Porter extendido donde se agregan a las cinco fuerzas el análisis de tecnologías disruptivas, un análisis PESTL, esto con el objetivo de conocer la dinámica de la industria y la posición de la organización en esta. Posteriormente, para estudiar la estrategia de los consumidores, se realiza una segmentación mediante los datos que cuenta la organización tomando como referencia la segmentación realizado por Art Council England, con el propósito obtener insights del comportamiento de los consumidores.

2.- Proceso de creación de valor: El proceso define el valor recibido por los consumidores y por la organización. Para asegurar su correcto desarrollo se requiere que el proceso conteste a ¿cómo debe la organización entregar el valor a los consumidores? y ¿cómo se debe maximizar el valor del tiempo de vida de los consumidores con los que la organización desea mantener una relación? Para esto, en primer lugar, se utiliza el modelo de valor total ofrecido y el modelo de servicio suplementario con el fin de definir cuáles son los beneficios que obtienen los consumidores de cada uno de los productos que ofrece la institución en cada segmento. Posteriormente, se evalúa el valor percibido por los consumidores en la experiencia con la organización, se decreta el valor percibido por los directores de la organización y una meta u objetivo. Entonces, se formula la proposición de valor. Al finalizar, se obtiene la definición de un proceso estructurado de entrega de valor para los consumidores de la organización.

3.- Proceso de integración multicanal: El objetivo del diseño de este proceso es definir cuál es la experiencia óptima con los consumidores a través de todos los canales en los que la organización está presente. El proceso debe dar respuesta a ¿cuál es la mejor forma de interacción entre la organización y los consumidores? y ¿cuál es la experiencia optima que la institución puede entregar a los consumidores? Para responder esto, analizan los canales donde los consumidores actualmente interactúan con la organización, se realiza un benchmark de organizaciones pertenecientes a la industria cultural, se desarrolla un mapeo de la estructura de canales del mercado y, finalmente, se construye una estrategia multicanal que defina la experiencia del consumidor.

4.- Proceso de manejo de información: El proceso requiere la definición de las herramientas que se utilizarán para la obtención, el almacenamiento y posterior análisis de los datos de cada consumidor. Entonces, la definición del proceso debe dar respuesta a ¿cómo debemos organizar la información de los consumidores? y ¿cómo podemos replicar mediante información el pensamiento de los consumidores? Para esto se analizan y seleccionan las opciones de sistemas que sustentan el enfoque estratégico CRM y se define la obtención a futuro de datos de los consumidores en los puntos de contacto. Debido a la importancia de la elección se define un proceso de evaluación del software.

5.- Proceso de evaluación de desempeño: Esta etapa requiere la definición del control y evaluación de la aplicación de la herramienta CRM, por lo tanto, es necesario determinar ¿cómo la organización puede crea un crecimiento en el beneficio del valor

que reciben los shareholders? y ¿cuáles son las métricas, mediciones y resultados del rendimiento de la herramienta CRM? Entonces, se deben definir las métricas apropiadas y KPI para definir rendimientos mediante el control de estos indicadores. Luego se define de modelo Linkage.

6.- Plan de implementación: Teniendo definido el estado de maduración para la implementación de los procesos que sustentan el enfoque estratégico CRM. El plan debe delinear todas las tareas claves que se deben desarrollar para una correcta gestión de la relación con los consumidores para, posteriormente, definir las tareas claves en el desarrollo de los sistemas que sustentan el enfoque CRM, definiendo prioridades y direcciones del proyecto.

7. PROCESO DE DESARROLLO DE ESTRATEGIA

7.1. La organización

CorpArtes es una fundación cultural privada sin fines de lucro que busca fomentar el acceso cultural con un fuerte énfasis en la educación, ofreciendo experiencias artísticas de calidad que ayuden a incrementar el capital cultural del país. La fundación nace el 2002 como una iniciativa de Álvaro Saieh y su familia. En 2014 se inaugura el Centro de las Artes 660 CA660, considerado hoy uno de los mejores espacios culturales de Latinoamérica. Su construcción comenzó el año 2010 y se proyectó sobre 14 mil metros cuadrados, levantados con equipamiento de última generación. Actualmente cuenta con un Jardín de esculturas con piezas de Auguste Rodin, Salvador Dalí, Giorgio de Chirico, Roberto Matta y Fernando Casasempere -quien por primera vez instala una obra monumental en nuestro país -, un espacio al aire libre y dos Salas de Artes Visuales de 850 metros cuadrados. A esto se suma una Sala de Teatro Multipropósito con 878 butacas y accesibilidad para personas con capacidades reducidas, desarrollada con la más alta tecnología y acústica natural. Es un escenario ideal para la presentación de eventos musicales, teatrales, danza, cine y otras expresiones artísticas. Por último, el CA660 cuenta con un espacio en honor a Roberto Matta en el que se alberga la obra *Être Atout*, un políptico de cinco telas realizadas por el reconocido artista chileno.

La fundación además es dueña de la empresa Centro Cultural Corpgroup SpA, que fue creada con un propósito tributario, pues según la Ley de Donaciones las actividades culturales de la fundación están exentas de impuesto, mientras que el arriendo de la infraestructura del Centro de las Artes 660 está afecto a impuesto, por lo que los directivos de la organización decidieron que esta actividad no sea realizada por la fundación por un tema de imagen.

Respecto al Centro de las Artes, es propiedad de la inmobiliaria del grupo de la familia Saieh. Existe un contrato con la empresa Centro Cultural Corpgroup SpA de arriendo del espacio para hacer usufructo con su uso, mientras que para el uso del Centro de las Artes por parte de la Fundación CorpArtes existe un contrato entre la inmobiliaria y el banco Corpbanca, que es el principal donador de la fundación. En el contrato se estipula el auspicio para el uso de los espacios del CA660. Para este fin, la fundación debe presentar los proyectos al sistema de donaciones culturales, donde deben ser

aprobados. Es por esto que la Fundación, el banco y la inmobiliaria previa a la apertura del Centro de las Artes contrataron un servicio de tasación de los servicios para la total transparencia respecto al arriendo del inmueble hacia el banco y la SpA.

La Fundación CorpArtes y la SpA Corpgroup están ligadas como se ve en la figura 1: la fundación CorpArtes obtiene ingresos por concepto de donaciones culturales las que provienen casi en un 100% del banco Corpbanca y por borderó (la venta de entradas), el servicio de ventas de entradas está afecto a impuesto, por lo que la ticketera pertenece a la SpA Corpgroup, la que cobra un 5% del valor de las entradas a la fundación correspondiente al pago por el servicio. También ingresa a la SpA el dinero de los auspicios de actividades culturales, del que luego hace traspaso a CorpArtes. El traspaso de dinero se realiza desde la SpA Corpgroup, bajo la figura liquidación factura, para hacer un traspaso del total de borderó o los auspicios menos el servicio de la ticketera y el IVA que corresponde haga el pago la fundación.

En el ámbito legal, la relación se define en un contrato por documentar, en el cual la fundación le permite a la SpA la venta de entradas y la facturación de auspicios en nombre de la fundación.

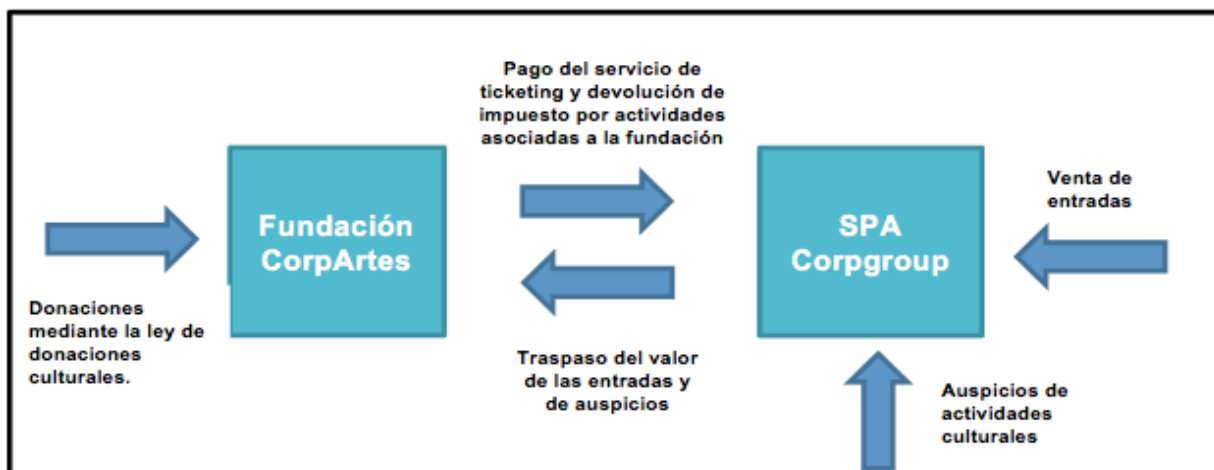


Ilustración 2: Relación entre la SPA Corpgroup y la Fundación CorpArtes

Respecto al recurso humano de la organización, está compuesto por un directorio donde están presentes:

- Álvaro Saieh Bendeck, Presidente
- María Catalina Saieh Guzmán, Vicepresidente
- Ana Guzmán Anhfelt, Director
- Jorge Andrés Saieh Guzmán, Director
- María Soledad Saieh Guzmán, Director
- María Francisca Saieh Guzmán, Director
- Pilar Dañobeitía Estades, Director

Mientras que el equipo de trabajo se organiza en base a direcciones, cada área funcional cuenta con un director a cargo, donde están:

- Director General: Catalina Saieh

- Contralora: Cecilia Vásquez
- Directora Comercial y Marketing: Cecilia Bravo
- Director de Administración y Operaciones: Javier Chamas
- Directora de Comunicaciones: María Jesús Carvallo
- Director Técnico: José Tomás Palma

Cabe señalar que la directora comercial y marketing es contratada por la SpA Corpgroup al igual que todos los trabajadores del área. El resto de los colaboradores son:

Fundación Cultural CorpArtes:

- Coordinador Proyectos: Cristina Pascual
- Ingeniero de Instalaciones: Cristián Jiménez
- Jefe de Iluminación: Andrés Narváez
- Coordinador Técnico: Felipe Silva
- Jefe de Audio: José Miguel Vera
- Jefe Eléctrico: Alexis Bravo
- Coordinadora de Programa y Contenidos: Isidora Cabezón
- Coordinadora de Exposiciones: María Pies
- Coordinador Audiencias y Educación: Juan Pablo Baraona
- Asistente: Carolina Espinosa

SpA Corpgroup:

- Coordinadora de Marketing: Claudia Merino
- Jefa de Ticketing y Servicio al Cliente: Claudia Durán
- Ejecutiva de Desarrollo Comercial: Paulina Pizarro
- Ejecutiva de Desarrollo Comercial: Viviana Bendeck

7.2. Misión y visión

Respecto a la descripción de la estrategia de la empresa se definen:

Misión CorpArtes:

CorpArtes busca generar capital cultural a través de experiencias culturales transformadoras, de forma de apoyar la creación de visiones y perspectivas individuales.

Visión CorpArtes:

La Fundación CorpArtes busca ser un referente en generar acceso a experiencias culturales de calidad, y por lo tanto, transformadoras.

Principios orientadores:

1. La experiencia cultural transforma la vida de las personas. La interacción con una experiencia cultural de calidad, a través de pensamientos críticos propios, puede desarrollar nuevas actitudes y habilidades en las personas.

2. La diversidad desafía y enriquece. El acceso de las personas de variados grupos a expresiones artísticas de calidad genera espacios de reflexión y discusión sobre su identidad e inclusión como parte de una sociedad plena que busca apoyar la creatividad. La calidad es intransable: la calidad es indispensable para contribuir al acceso y goce de la cultura. Solo con una programación de calidad logrará crear una conexión real con sus públicos. El impacto transformador se logra al crear esta conexión.
3. La colaboración nos potencia a todos. CorpArtes quiere ser una fundación partícipe y activa de la red de fundaciones y centros culturales de Chile y el mundo. Cree que trabajando en conjunto por un fin en común logrará mejor sus objetivos.
4. La cultura crea vínculos y trasciende cuando la hacemos accesible. Esta fundación está convencida que, a través de un acceso más amplio a la cultura, se produce un diálogo único entre los diversos grupos de personas. Por ello, la educación y las actividades que hagan factible el acceso a la obra son parte fundamental de su quehacer.

7.3. Productos

La línea de productos de la fundación se enmarcan en tres disciplinas artísticas más el área de educación que tiene productos propios que ayudan a la comprensión de las actividades culturales. Cada una de estas líneas de productos cuenta con subproductos que se clasifican mediante variables propias de las disciplinas respectivas. Para el año 2016 la programación cuenta con:

- Artes visuales: los productos de esta disciplina son todas las exposiciones de arte en la galería. Se define de forma estratégica se desarrollen tres exposiciones en el año, la clasificación de los productos en este caso es mediante dos variables: el costo de la exposición y la cantidad de público asistente proyectado. Bajo estos criterios, no se consideran aquellas exposiciones de alto costo y que se espera tengan un bajo nivel de asistencia, pues no es interés de la fundación. Entonces, se programa anualmente una exposición de público asistente bajo, que sea de algún artista nacional de bajo costo; una exposición de mediana asistencia proyectada que hasta ahora han sido de artistas nacionales consolidados; una exposición de alto costo y alta convocatoria esperada, que son de importantes artistas de nivel mundial.
- Artes escénicas: en esta área disciplinaria se consideran las disciplinas teatro, danza, circo, concierto de orquestas y recitales de solistas. El criterio discriminador en este caso es la procedencia del espectáculo, pues el público tiene preferencia por las presentaciones internacionales.

Entonces, se define la temporada de grandes conciertos internacionales, la que engloba a las grandes orquestas internacionales que, por decisión estratégica, son grandes orquestas y no conciertos de cámara (pequeñas agrupaciones como cuartetos o quintetos). En el programa anual están contempladas las

presentaciones de siete orquestas. Dentro de los conciertos nacionales, destacan dos funciones acordadas con el CEAC de la Universidad de Chile, el concierto educativo Ponle Pausa y el concierto de la FOJI.

En el teatro destaca el apoyo a las producciones nacionales mediante la figura de la coproducción, donde la fundación toma parte de la producción por lo que la compañía y CorpArtes son socios en el desarrollo del programa artístico. Éstas cuentan con temporadas que duran semanas, mientras que, en el caso de los espectáculos internacionales, la fundación financia el cachet y los pasajes de la compañía y la obra se presenta en un fin de semana o incluso una sola vez. Destaca también el contrato para la realización en enero de obras en el Centro de las Artes 660 dentro del desarrollo del festival Santiago a Mil, donde se presentan compañías nacionales e internacionales.

- Artes audiovisuales: En esta disciplina se engloban tres festivales de cine, el Festival de Cine de las Condes, la XII versión del Festival de Cine de Santiago (SANFIC) y también en su versión autocine. El principal factor de diferenciación del producto tiene relación con la disponibilidad contenido que se muestra a los consumidores. En el caso de SANFIC XII proyecta películas que solo están presentes en las salas de cine de Santiago durante las dos semanas del festival, que además tienen una línea editorial definida y relacionada con otros festivales de cine como el de Berlín, *Sundance* y el BAFICI. Contenido similar exhibe el Festival de Cine de Las Condes, mientras que el Autocine SANFIC expone películas nominadas a los Oscar.

SANFIC cuenta, además, con una línea de subproductos donde se encuentran cortometraje, familia e industria, los que apuntan a un público determinado y se realizan en distintas salas distribuidas en Santiago:

- SANFIC: 4 salas en Cine Hoyts Parque Arauco, 4 salas en Cine Hoyts La Reina, 1 sala en Cine Hoyts Plaza Egaña.
 - SANFIC Industria: 124 actividades, dentro de las que destacan charlas de expertos, debates y muestras de nuevas tendencias.
 - SANFIC Cortos: las muestras se realizan en los centros de educación superior Duoc, UNIACC, UDD y ARCOS.
 - SANFIC Familia: Se utilizan las salas del cine Hoyts La Reina, Plaza Egaña, Puente Alto, Lo Barnechea, La Granja y Quilicura.
- Educación: Los productos que ofrece educación están en su mayoría asociados a la programación, por lo que se debe adaptar a esta para crear los contenidos, dentro de los cuales encontramos:
 - Recorridos educativos: Programa educativo que permite conocer la exposición temporal de la Sala de Arte por medio del diálogo reflexivo, el cual cada participante aporta sus conocimientos y opiniones para así vivir una experiencia de aprendizaje significativa.

- Talleres creativos: Experiencia artística de creación individual y colectiva basada en los conceptos y aspectos centrales del artista, el cual permite complementar y profundizar la experiencia del recorrido educativo. Este taller constituye el cierre simbólico de la experiencia reforzando la articulación entre pedagogía y arte.
- Cuaderno educativo: Recurso pedagógico para ser realizado por el profesor en aula antes y después de asistir a un Recorrido Educativo por la exposición temporal. Este material vincula los contenidos artísticos de la exposición con habilidades curriculares de Lenguaje y Comunicación y Artes visuales. El cuaderno contiene información sobre la fundación CorpArtes, su centro cultural y exposición permanente, contenido de la actividad artística, planificaciones de clase y actividades didácticas.
- Fichas de arte: Material didáctico para ser desarrollado durante el recorrido educativo por la exposición. De manera atractiva, se entrega información del artista, curiosidades, obras y actividades creativas y reflexivas destinadas a aprovechar al máximo la experiencia artística.
- Visitas guiadas: Actividad de mediación que permite conocer las obras de la exposición temporal de la Sala de Arte por medio del diálogo reflexivo y la comprensión de los conceptos que se encuentran en ella.
- LADO CA: Actividad de mediación que permite descubrir el universo existente detrás del artista y su creación. Se realiza en una conversación con especialistas no solo en el CA660, sino también en colegios, universidades y empresas, y se entregan todas las claves para que la experiencia por la exposición temporal de la Sala de Arte sea aún más significativa.
- Cápsula audiovisual: Material educativo que muestra el proceso de montaje de una exposición relatada por sus protagonistas.
- Encuentro de profesores: Programa de formación semestral sobre las propias prácticas pedagógicas y que explora nuevas oportunidades de enseñanza para todas las disciplinas a partir de un contenido artístico.
- Ensayos Generales: Instancia de vinculación con el proceso creativo de un espectáculo y de trabajo de una orquesta o compañía. Se repartirán un máximo de 200 invitaciones a quienes quieran asistir a la actividad. Se entregará un programa especial a los asistentes y existirá un mediador que explicará la actividad en la que participan.
- *MasterClass*: Actividad educativa a partir de un artista que permite compartir conocimientos y entregar herramientas a estudiantes. Instancia única de formación con artistas de nivel mundial.

- **Artista en tu parque:** actividad artística de mediación que transforma un espacio público en una sala de exposiciones y espacio de creación de actividades didácticas para los niños y sus familias. Estas actividades pueden o no estar vinculadas a los contenidos de la programación oficial de arte y se pueden realizar en parques, colegios, empresas, centros comerciales, etc.
- **Exposiciones itinerantes:** Actividad de mediación y educativa de los contenidos de la exposición temporal del CA660 para ser difundida en lugares públicos.
- **Intervenciones artísticas:** Presentaciones de circo, danza o música que se realizan en un espacio público inspirados en la experiencia de CorpArtes fuera de su centro cultural para ser realizadas en parques, colegios, empresas, centros comerciales, etc.
- **Festividades:** Celebración de festividades destinadas a públicos específicos que desarrollan actividades artísticas didácticas que se realizan en el centro cultural y que permite una mayor apropiación del público en instancias mayoritariamente independientes a la programación artística. Estas actividades son: Día del niño, Museo de Medianoche, Día de la discapacidad, Día de la música, Día de la danza y Vacaciones de invierno.

La línea de productos de la SpA Corpgroup estás asociados s los espacios disponibles en el Centro de las Artes CA 660, los que se distribuyen:

- **Patio de las esculturas:** Se utiliza para grabar locaciones de publicidad, eventos corporativos, lanzamiento de productos y *cocktails*.
- **Explanada del centro de las artes:** se arrienda para realizar activaciones de marca o producto y acciones BTL, también para exhibiciones y como locación para grabar publicidad.
- **Teatro:** se arrienda para realizar seminarios, eventos corporativos como premiaciones, como sala de cine, conciertos de todo tipo siempre que cumplan con la ficha técnica y como locación para grabar publicidad.
- **Lobby:** Se arrienda para realizar presentaciones pequeñas, para *cocktails*. Al arrendar el teatro esto le permite al arrendatario utilizar el lobby.
- **Galería:** el producto en este caso es visitas guiadas a las exposiciones en horario en que no está abierto al público general.

El arriendo de cada uno de los espacios es por separado a excepción del teatro que entrega la opción de utilizar el lobby, además se puede utilizar solo durante la mañana o todo el día.

7.4. Asistentes a la programación año 2015

Los espectadores por espectáculo con los que conto la programación 2015 de la fundación fue según disciplina:

- Artes musicales:

Espectáculo	Asistentes
FireBird: Luz, música y magia	1.165
Fimsa	6.584
The State Academics Symphony Orchestra of Russia	788
Minguet Quartet	361
Chilean soundtrack en vivo: Héroes, flaites y cantores del cine chileno	395
The Academy of Saint Martin in the Fields & Joshua Bell	1.546
The Aizuri Quartet and Roberto Díaz Curtis on tour	300
Gloria	980
Ponle Pausa: redescubre la música	993
Bon voyage / Five Sax	309
Ciclo luz, movimiento, voz y orquesta / Orquesta Sinfónica de Chile	2.291
Recital de piano Alfredo Perl	642
Camerata Ireland & Barry Douglas	720
BBC National Orchestra of Wales	611
Concierto Gala / Orquesta Sinfónica de Chile	492
Concierto de Navidad / Orquesta Sinfónica de Chile	910
Total asistentes artes musicales	19.087

Tabla 1: Asistentes en el año 2015 a programas de artes musicales.

- Artes visuales:

Exposición	Asistentes
Grado Cero, 10 años de arte contemporáneo chileno	3.150
Yayoi Kusama: Obsesión infinita	162.000
Iván Navarro: Una guerra silenciosa e imposible	26.000
Total asistentes artes visuales	191.150

Tabla 2: Asistentes en el año 2015 a programas de artes visuales

- Artes escénicas:

Espectáculo	Asistentes
Iliad (La Ilíada)	2.479
Ohne titel Nr. 1 (Sin título No. 1)	1.241
I am mapuche	706
Tres tristes tigres	765

Cerca de Moscú	790
Ciclo recuerdos / Ballet Nacional Chileno (BANCH)	1.320
Gemelos / TeatroCinema	1.750
Historia de amor / TeatroCinema	1.800
La contadora de películas / TeatroCinema	9.700
The illusive man	1.634
Mucho ruido y pocas nueces / The globe	1.962
Kaash / Akram Khan Company	839
Total asistentes artes escénicas	24.986

Tabla 3: Asistentes en el año 2015 a programas de artes escénicas.

- Artes audiovisuales:

Festival	Espectadores
Festival de Cine Las Condes	14.500
Sanfic Autocine*	956
Sanfic salas	17.826
Sanfic Cortometraje	213
Sanfic Familia	4.403
Sanfic Industria	882
Total de asistentes artes audiovisuales	38.780

Tabla 4: Asistentes en el año 2015 a programas de artes audiovisuales.

7.5. Estructura de la industria

La estructura de la industria está definida por actores típicos de gran parte de las industrias, se encuentran aquellos que crean los productos, en este mercado, los artistas quienes crean los contenidos cultural, aguas abajo se encuentran los distribuidores que en la industria son típicamente: agencias de los artistas, curadores de las exposiciones, productores de espectáculos y empresas asociadas a la gestión de distribución de los contenidos, el siguiente actor dentro de la industria son los espacios de gestión cultural como museos, teatros, centros de extensión, entre otros donde se puede montar un espectáculo o exposición, finalmente están los consumidores, quienes asisten a los espectáculos. En ese contexto, la fundación y la SpA funcionan dentro del mercado como centro de gestión cultural, pues son entidades que contratan o se asocian con artistas y distribuidores para entregar el producto a los asistentes a los programas artísticos (consumidor final).

Sin embargo también existe la figura donde el distribuidor no existe, pues los artistas crean la propia compañía que se encarga de la distribución de los espectáculos, por lo que se puede decir que la manufactura –en esta industria, los artistas- puede generar una integración vertical aguas abajo.

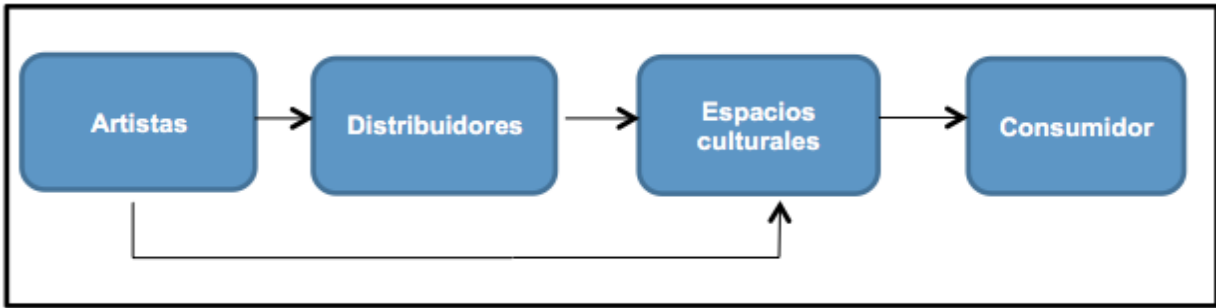


Tabla 5: Estructura de la industria cultural.

Dentro de la estructura de la industria, en cada una de las líneas de productos existen diferentes formas de interacción con los artistas y los distribuidores, de la siguiente forma:

1. Artes visuales: en esta disciplina existen seis formas diferentes de interacción con los distribuidores y artistas para coordinar las exposiciones en la galería de arte del CA660.
 - a. Museos e instituciones culturales: estas instituciones gestionan la creación de exposiciones y del concepto que hay detrás, las exhiben en sus galerías de arte y luego para financiar sus actividades las arriendan a otras organizaciones culturales. Esta forma se ha utilizado por CorpArtes para traer la exposición *Yayoi Kusama: Obsesión infinita y Light Show*. Estas instituciones funcionan dentro de la estructura de la industria como distribuidor y espacio de gestión cultural.
 - b. Empresas: es el caso de Momo, las empresas gestionan la creación de exposición y el concepto. Para esto, tienen amplias redes de contactos con coleccionistas y museos. A diferencia de los museos e instituciones culturales, las empresas deben buscar alguna institución interesada en exhibir por primera vez la exposición y esperar ver los resultados para poder anunciar dentro del producto la cantidad de asistentes que es un criterio crucial para las instituciones que quieran arrendar las exposiciones.
 - c. Gestores culturales: personas naturales asociadas a la industria durante mucho tiempo, que se independizan y se dedican a gestionar exposiciones. Funcionan de igual forma que las empresas, pero generalmente gestionan las exposiciones de un solo artista, por lo que genera un conflicto de intereses con los retailers culturales pues no se sabe si trabajan para el artista o para la organización.
 - d. Fundaciones de artistas: existen fundaciones asociadas a la imagen de un artista como The Andy Warhol Foundation for the Visual Arts. Estas organizaciones tienen tanto material del artista que tienen exposiciones permanentes y, además, exposiciones itinerantes que se pueden arrendar a otras instituciones. El problema de este tipo de fundaciones es que su oferta es muy acotada.

- e. **Gestión propia:** la institución que busca traer una exposición y la gestiona, en general en conjunto el artista para obtener las piezas de arte pidiendo a los coleccionistas, al mismo artista o a otras instituciones. Se genera un concepto y luego se puede arrendar a otras instituciones. Bajo este modelo la fundación CorpArtes ha generado la exposición de Iván Navarro y Gonzalo Pedraza.
- f. **Préstamos múltiples:** esta figura difícilmente la pueda utilizar CorpArtes, pues la usan museos con grandes exposiciones permanentes, se organizan para crear en conjunto una exposición en la que rotan entre los museos que organizaron la exposición y luego si se arrienda a otra institución, se reparte en razón del valor de las obras que cada museo expuso en la exhibición.

Cabe destacar que las exhibiciones itinerantes son una creación reciente en la industria. Hasta hace veinte años, todos los museos y centros culturales tenían exposiciones permanentes, pero notaron que los asistentes iban generacionalmente al museo. Así, típicamente asistían tres veces en su vida, siendo jóvenes, siendo padres con sus hijos y siendo abuelos con sus hijos y nietos, por el contrario del nuevo modelo, donde la misma persona puede asistir tantas veces al centro cultural como exposiciones en el año se exhiban.

Dentro de los principales puntos a destacar, es que hay muchos más distribuidores que retailers, por lo que empresas que gestionan las exposiciones tienen una alta competencia por exhibir sus exposiciones, pues requieren de visibilidad. Además no existe una exposición igual a otra, pero muchas similares, por ejemplo Andy Warhol tiene al menos 20 muestras en distintos museos del mundo. La política general de museos y centros culturales es generar exposiciones propias para poder arrendarlas a otras organizaciones.

Respecto a los consumidores, las principales conclusiones son que las políticas públicas del gobierno han generado que los clientes tengan la percepción de que debiese ser gratuito el consumo de arte, lo que genera un incentivo negativo a las iniciativas privadas en la industria. Hay una base de consumidores asociado a las artes visuales; la calidad de la obra no es el principal criterio para asistir a una exhibición si no que lo lúdico del contenido.

- 2. **Artes escénicas:** si bien esto engloba conciertos, danza, circo y teatro, la forma en que se interactúa con los actores en la industria no varía de forma considerable. Así los modelos de asociación son:
 - a. **Agencias de artistas:** estas agencias generan las rutas de las giras de los artistas con un año de anticipación, así se cuenta con la información de en qué meses va a estar cierto artista geográficamente cerca para agendarlo en la programación.
 - b. **Contacto directo:** en este caso no existe un distribuidor si no que el artista ejerce esta rol en la estructura de la industria. En general, se utiliza este modelo con artistas nacionales, en los que se utiliza la figura de la coproducción con el fin de fomentar el trabajo de los autores.

- c. Embajadas o institutos internacionales: estos tienen la finalidad de fomentar el trabajo de los artistas de su país. Para esto, el Estado genera un apoyo monetario como subsidio a los centros culturales y teatros en el cachet de los artistas.
- d. Festivales y grandes encuentros de programadores: son festivales regionales como, por ejemplo, el Festival de Bogotá, donde se juntan todos los programadores de centros culturales y pueden tener contacto con los artistas o representantes que presentan sus obras en el festival. Estos festivales tienen el objetivo de publicitar las obras y compañías locales.
- e. Instancias intermedias: en este caso son instancias esporádicas. El gobierno de Canadá, por ejemplo, invita a un encuentro con la misma finalidad que un festival, con la diferencia de que los festivales se realizan todos los años y obtienen un valor de marca, mientras que este tipo de instancias son eventuales.

Las principales diferencias entre las producciones nacionales e internacionales son los costos elevados que tienen relación con el pago de pasajes que además está afecto al pago de impuestos, no así el cachet. Además, el horizonte de planificación, con las compañías nacionales no se puede programar a un año de plazo, mientras que con los internacionales es imposible obtener un espectáculo en menos de un año.

- 3. Artes audiovisuales: en este caso destaca el Festival Internacional de Cine de Santiago SANFIC, con una trayectoria de 12 años. La fundación funciona en la lógica de una sociedad con storyboard media la que realiza la producción artística del festival, por lo tanto, es responsable de los contratos con los distribuidores de películas y la producción de sala, deciden en qué salas de la capital se realiza el festival, mientras que CorpArtes se encarga de las áreas de marketing y comercial del evento, por lo que dentro de sus responsabilidades está la de gestionar las campañas de medios y avisaje, así como las alianzas con empresas y finalmente la consecución de auspiciadores para los diferentes subproductos del festival. Sin embargo, el modelo típico en la formulación de un festival es que una organización se hace responsable de estas dos áreas.
- 4. Educación: La lógica de interacción de educación es diferente a la de artes visuales y escénicas pues, en este caso, la mayoría de los productos están sujetos a la programación, por lo que la interacción más importante es con los consumidores, quienes interactúan de manera directa por teléfono o mail. Las instituciones educacionales y fundaciones muestran interés de consumo por alguno de los productos de educación y se agenda la visita. En el caso que el área de educación tenga interés por la visita de alguna institución educacional, se le llama para que conozcan el producto que se le ofrece y en caso de interés entonces se le llama nuevamente en tres días.

7.6. Análisis de la industria

Analizar la industria es necesario para poder definir cuál es la posición de la organización dentro del mercado. A la vez, utilizar modelos de análisis de la industria permite, en primer lugar, describir fortalezas y debilidades de la organización, que dependen de factores internos definidos por la organización y, en segundo lugar, descubrir las oportunidades y amenazas en la industria dadas por factores externos, por lo que no existe la capacidad de control, sino que es la estrategia de negocios la que se debe adaptar a las condiciones del ambiente externo para obtener los resultados esperados. Entonces, se utiliza, en primer lugar, el modelo de Porter extendido, el que además de las cinco fuerzas (competitividad de la industria, poder de los consumidores, poder de los proveedores, amenaza de nuevos entrantes y de sustitutos) suma análisis del macro ambiente utilizando la herramienta PESTL. Para la implementación del modelo de cinco fuerzas se utiliza el método propuesto por Dobbs (2014), en el cual están estipulados los parámetros que definen cada una de las fuerzas que se evalúan desde 0 a 10. Posteriormente, se define la posición de la organización y las posibles amenazas y posibilidades.

El análisis se realiza a la fundación y a cada una de las líneas de producto, pues los consumidores son distintos, por lo que es relevante para el desarrollo de la herramienta CRM realizar esta distinción. Para esto, se realizan entrevistas a los encargados de la definición de los productos programáticos y a los directores de administración y finanzas, Javier Chamas y de marketing y comercial, Cecilia Bravo. Se evalúa en cada uno de los parámetros de las fuerzas bajo el método definido por Dobbs, que se presenta en los anexos.

1.- Fundación CorpArtes: el análisis de la industria respecto a la fundación tiene relación con las audiencias a las actividades culturales y los proveedores del contenido cultural. Entonces:

- a) Rivalidad competitiva: respecto a los competidores existentes, se analiza aquellos espacios de gestión cultural y artística que están presentes en Santiago. En este caso, se describe la industria con numerosos competidores (7); el crecimiento de la industria es amplio lo que se puede ver en el consumo creciente que muestra la encuesta nacional de consumo cultural (2); la diferenciación de los productos en la industria es relativamente baja, pues en cada disciplina artística no existe exclusividad de la calidad. El servicio se diferencia entonces en las distintas disciplinas que se pueden presentar en los espacios de gestión artística, por lo tanto, entre centros culturales la diferenciación no es significativa (7); la capacidad de expansión, en el caso de la fundación, tiene relación con competencia de extensión a otros espacios distintos del Centro de las Artes 660, por ejemplo, el potencial crecimiento de SANFIC (6); las barreras de salida en la industria son extremadamente altas, pues, en primer lugar, hay donaciones anuales comprometidas y un alto costo de ingreso que tiene la construcción de instalaciones, en este caso, un teatro, dos salas de exposición y un patio con una exposición permanente (9).

Al analizar las posibles oportunidades, existe la cooperación con las actividades culturales desarrolladas por el banco Itaú. Además, se considera una

oportunidad la capacidad de expansión de la fundación a través de programas que se desarrollen en dependencias fuera del Centro de las Artes 660, como es el caso del festival de cine de Santiago, el que ha desarrollado nuevos productos en los últimos años.

Entre las fortalezas de la fundación se encuentran, la ubicación geográfica del Centro de las Artes 660, pues en el sector oriente hay pocos centros culturales, de hecho los principales competidores están ubicado en la comuna Santiago, otra ventaja es el respaldo económico asegurado por parte de Corpbanca, empresa perteneciente a la familia Saieh, por lo que la inversión en programación es alta.

Dentro de las amenazas se considera la construcción de un nuevo espacio en el Centro Cultural Gabriela Mistral en los próximos años, en el que se espera se genere una programación de grandes orquestas internacionales, único producto donde la fundación CorpArtes no tenía competidores. Otra posible amenaza es que, al considerar la fusión de los bancos Corpbanca e Itaú, se espera que el presupuesto de CorpArtes tenga un límite, lo que puede atentar con la maniobrabilidad de la fundación a la hora de definir la programación del año siguiente.

Dentro de las debilidades está la historia de la fundación, pues en los centros culturales es importante la tradición. El valor de marca del Teatro Municipal es en este caso muchísimo mayor pues cuenta con 150 años. También es una debilidad el estar asociado a un importante grupo económico del país, pues la industria cataloga a la fundación como arte corporativo y poco genuino artísticamente, algo que molesta a los artistas por lo que incluso se han negado a exponer sus obras en el Centro de las Artes.

- b) Amenaza de compradores: no existen consumidores que signifiquen la compra de alto porcentaje del volumen de la oferta de la programación, quienes suponen un mayor consumo son los abonados, que compran una entrada para cada uno de los siete conciertos (3); la información de los consumidores respecto a los productos es bastante baja, pues no hay acabados conocimientos del arte ya que la ciudadanía se encuentra en una etapa formativa (3); es imposible que los consumidores generen una integración vertical aguas arriba, pues existen altas barreras de entrada (0); respecto a los productos de la industria para los consumidores esta es relativamente diferenciada pues el contenido es aún más importante que el valor de marca del centro cultural, por lo que la decisión de compra está basada en la actividad artística y no en el nombre del espacio de gestión cultural (2); el presupuesto del público en consumo cultural ha mostrado un crecimiento en los últimos años, sin embargo, no es comparable con el de otros países (5); el impacto en los clientes es altísimo en la industria, pues el arte supone un intercambio de un mensaje a través de los sentidos que dispone de la creatividad como medio de transmisión (1).

La oportunidad que se presenta está asociada a la localización geográfica del Centro de las Artes 660, pues no existen competidores cercanos y el público que más consume arte es el que típicamente vive en el sector oriente. Esto genera la

oportunidad de establecer un sentimiento de apropiación por la fundación. El bajo estándar de conocimiento del arte crea la oportunidad de desarrollar el área de educación programas artísticos propios como el programa Ponle Pausa.

Se consideran como fortalezas el plan estratégico de la fundación de realizar programas artísticos propios de educación a públicos que hasta ahora se ha desarrollado para niños, pero que en los próximos años se espera se amplíe a distintos públicos. Además, los productos que presenta CorpArtes dentro de la programación anual son atractivos si se considera el nombre de los artistas que desarrollan los programas. Se puede señalar que la fundación no arriesga en cuanto a las propuestas de actividades culturales.

Dentro de las amenazas están las políticas culturales de gratuidad en la entrega de capital cultural, lo que ha generado una percepción por parte de los consumidores respecto al deber de obtener una oferta gratuita de arte, se suma a esto el bajo conocimiento cultural a nivel de sociedad lo que se acrecienta en los niveles extractos más bajo.

Dentro de las debilidades se encuentra el bajo conocimiento del programa de la fundación, por ejemplo no existe para los visitantes una asociación entre CorpArtes y SANFIC, así quienes han asistido a algún espectáculo de la fundación no tienen conocimiento de otras disciplinas que están presentes en la programación.

- c) Amenaza de los proveedores: en este caso se considera a los proveedores como aquellos agentes del mercado que facilitan el capital cultural para ser expuesto a los consumidores. No existe una concentración de los proveedores, pues con la tendencia de cambio desde cuerpos estables a giras de las compañías y de exposiciones permanentes a itinerantes, ha crecido la oferta a una mayor tasa que la demanda, por lo que hay más proveedores de contenido que centros culturales y todos quieren presentar sus espectáculos (1); en esta industria es muy poco probable que un proveedor del contenido artístico se integre verticalmente aguas arriba (1); los contenidos artísticos en este caso al existir tal cantidad de proveedores, se pueden considerar productos especializados pero a la vez existen muchos similares (2); lo que genera que la sustitución sea una opción válida para los centros culturales (0).

Respecto a las oportunidades, la alta cantidad de proveedores supone una ventaja a la hora de generar la programación, pues siempre está la disponibilidad de artistas como para mantener una línea editorial definida. Además, debido a la gran oferta, se puede definir una línea editorial que funcione como un factor diferenciador de otros centros culturales.

Dentro de las fortalezas de la fundación se cuenta con las formas en las que se establece relación con los proveedores de actividades artísticas. En el caso del teatro, se utiliza la figura de coproducción en la que se trabaja con las compañías nacionales siendo socios en el desarrollo de la obra, mientras que en las artes audiovisuales se cuenta con una competencia nacional en el contexto del Festival Internacional de Cine de Santiago, además de presentar en las

últimas cuatro versiones el estreno de alguna película chilena. En el caso de artes visuales, estratégicamente se establece la necesidad de apoyar a artistas nacionales en el desarrollo de la exposición de menor trascendencia en cuanto a público proyectado. Finalmente, en la temporada de conciertos nacionales, destaca la creación de alianzas con el CEAC de la Universidad de Chile y la organización de orquestas juveniles (FOJI), contrato mediante el cual se establece la realización de programas artísticos anuales, que no tiene un plazo de expiración. Entonces, se establece como fortaleza de la fundación el manejo de la relación con los proveedores nacionales. Además, la fundación cuenta con un encargado de programación en cada una de las disciplinas artísticas lo que supone que el manejo de proveedores está en manos de un experto en el área artística. También se puede establecer como fortaleza, la calidad de las instalaciones del Centro de las Artes 660, que permite que se puedan exponer ciertas obras o exposiciones que requieren de un alto estándar técnico y que, por lo tanto, no se pueden presentar en otros centros culturales, por lo que la oferta a la que puede apuntar CorpArtes es mayor.

Respecto a las posibles amenazas, en experiencias internacionales se ha visto cómo la sindicalización de los artistas genera medidas legales tales como el pago de sueldos éticos artísticos, lo que ha provocado un desajuste en los precios y costos de las actividades culturales, además de las medidas ya impuestas por el gobierno para fortalecer la industria artística chilena como el caso de la industria de comunicaciones radiales, donde se debe programar como mínimo un 20% canciones de artistas chilenos del total de canciones, medidas que pueden ser replicadas en las disciplinas artísticas de la programación de la fundación, estableciendo limitaciones en la programación.

Las desventajas de la fundación son, en primer lugar, que debido al bajo nivel de reconocimiento de la fundación, se ha tomado la decisión estratégica de presentar, dentro de la programación, actividades artísticas con artistas reconocidos a nivel nacional e internacional, por lo que es trascendental el manejo de relación con los proveedores nacionales y en el caso de los programas internacionales, estos son muy costosos. Otra debilidad es que los espacios del Centro de las Artes 660 no permiten que otros programas se desarrollen de forma paralela durante el montaje, presentación y desmontaje del programa que se está presentando, a diferencia de otros centros culturales que incluso cuentan con espacios para que los cuerpos artísticos puedan ensayar en dependencias del espacio de gestión artística.

- d) Amenaza de nuevos entrantes: la principal barrera en este caso es el capital requerido (1); los canales de distribución en este caso no representan una barrera, pues la venta a los consumidores además de las boleterías puede ser vía online (8); dentro de las políticas gubernamentales está la de generar nuevos espacios culturales, así los organismos gubernamentales plantean la necesidad de desarrollar teatros, museos, entre otros (8); si bien no hay una actitud represiva hacia los nuevos entrantes, se denota que no existe una actitud colaborativa como en otros países (4).

De las oportunidades presentes, se encuentra la posible participación colaborativa con el resto de los actores del mercado, lo que se puede traducir en generar una programación conjunta para que no se realicen actividades culturales similares en fechas cercanas que afecten a la asistencia de los programas, compartir información de los consumidores, entre otros.

Dentro de las fortalezas se considera el uso de los dos canales propios de la industria en el proceso de venta de consumidores con una ticketera propia, por lo que, financieramente, existe un costo menor respecto a los otros centros culturales.

En este caso, la principal amenaza son las acciones gubernamentales por desarrollar espacios que faciliten el consumo cultural, lo que puede generar una sobreoferta de capital artístico, afectando la demanda de las actividades de la fundación.

- e) Amenazas de sustitutos: El precio de las actividades culturales de la fundación es similar al de organizaciones privadas de la industria, sin embargo, las políticas gubernamentales plantean la gratuidad de muchos eventos de centros culturales asociados al CNCA como el Centro Cultural Palacio la Moneda o el Centro Cultural Gabriela Mistral. Cabe señalar que la fundación fue pionera en el cobro por una exposición de artes visuales, lo que fue una buena experiencia para la institución (5); la sensibilidad de precio por parte de los consumidores es relativamente baja en artes escénicas, audiovisuales y musicales, sin embargo, en artes visuales el contenido debe ser una exposición record para poder realizar un cobro, por lo que el precio, si no varía de forma excesiva, no es una característica determinante en la industria (2); respecto al perfil de los consumidores en cuanto al riesgo que representa el consumo, es en general adverso, lo que se ve reflejado en la importancia de los críticos de arte y de los comentarios de familiares y amigos a la hora de decidir qué consumir (2).

Dentro de las oportunidades, en primer lugar, destaca la novedad de cobrar en artes visuales lo que supone una posible nueva fuente de ingresos. Otra de las oportunidades es la de gestionar el efecto *Word-of-mouth* a través de la dirección de comunicaciones, donde se aproveche la aversión al riesgo de los consumidores, quienes dependen de la opinión de sus cercanos para asistir.

Dentro de las fortalezas de la fundación está la capacidad de realizar una diferenciación de precios utilizando dos variables, en primer lugar la variable de ocupación laboral, se diferencia el precio para público general y para estudiantes y en segundo lugar se diferencia respecto a las distintas posiciones del teatro, esto pues las instalaciones permiten segmentar la disponibilidad de pagos de distintos tipos de público. Además, la fundación de forma indirecta permite que la aversión al riesgo de los consumidores sea gestionada, en primer lugar al mantener una línea editorial definida por los distintos comités de programación, y en segundo lugar se tienen distintas medidas en cada disciplina, por ejemplo en teatro al utilizar la figura de la coproducción, esto permite que en el teatro se presenten temporadas de varias semanas por lo que alcanza a ocurrir el efecto *Word-of-mouth*, en el caso de SANFIC, el respaldo

financiero del banco, permite la seguridad de la realización del festival, por lo que la aversión al riesgo se gestiona a través de la trayectoria del festival y la marcada línea editorial.

Las amenazas que se pueden vislumbrar son, en primer lugar, las políticas gubernamentales en las que se fomenta la gratuidad de actividades culturales, lo que genera en la percepción de las personas que la asistencia a actividades culturales no requiere de pago, lo que atenta contra los posibles ingresos percibidos por la fundación y a la sustentabilidad de iniciativas culturales privadas. Destaca también la baja lealtad que se tiene por parte de los consumidores, pues como se señala anteriormente, en la decisión de consumo no depende del valor de marca de los centros culturales, sino que el del programa en específico, por lo que la decisión a la hora de generar el programa anual es de crucial importancia. Si no se genera un programa que sea atractivo se espera que la asistencia baje radicalmente.

Si bien el análisis de Porter no se relaciona directamente con esta debilidad, es necesario destacar que el Centro de las Artes presenta en cada disciplina un único programa a diferencia del resto de las organizaciones que pueden presentar varios programas artísticos a la vez, ya que cuentan con más de una sala de exposiciones y de teatro. Esto hace que la oferta del resto de los centros sea más amplia, pudiendo así apuntar a satisfacer la necesidad de distintos tipos de consumidores con más opciones culturales simultáneas, por lo que se considera como una debilidad de la organización a la hora de la decisión de consumo entre los asistentes.

7.7. Análisis PESTL

Existen muchos factores en el ambiente externo de la fundación que deben ser considerados a la hora de tomar decisiones respecto en la organización que el modelo de análisis PESTL investiga en el plano político, económico, social, tecnológico y legal. El modelo finaliza con la definición de amenazas y oportunidades que define el entorno de la fundación.

Política

Dentro del ámbito político e institucional es necesario destacar la creación del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura (CNCA) el año 2003. Este organismo es un servicio público autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que desde su creación se ha convertido en la institución rectora de las políticas públicas culturales del país. El CNCA tiene por objetivo apoyar el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura, contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural de la nación y promover la participación de estas en la vida cultural del país. Entre las funciones del CNCA destacan:

- I. Estudiar, adoptar, poner en ejecución, evaluar y renovar políticas culturales, así como apoyar planes y programas.

- II. Ejecutar y proveer la ejecución de estudios e investigación acerca de la actividad cultural y artística.
- III. Apoyar la participación cultural y la creación y difusión artística a nivel de personas como de organizaciones y la colectividad nacional.
- IV. Facilitar el acceso a manifestaciones culturales y expresiones artísticas, al patrimonio cultural del país y al uso de tecnologías que conciernen a la producción y difusión de objetos culturales.
- V. Establecer vinculación con el sistema educativo formal en todos sus niveles, dar planes y programas de estudio y en la labor pedagógica y formativa de los docentes y establecimientos educacionales.
- VI. Desarrollar capacidades de gestión cultural en ámbito nacional e internacional.
- VII. Impulsar construcción, ampliación y habilitación de infraestructura y equipamiento para el desarrollo de las actividades culturales, artísticas y patrimoniales.
- VIII. Promover medidas de desarrollo de industrias culturales y colocación de sus productos.
- IX. Establecer vínculos de coordinación con todas las reparticiones públicas.
- X. Desarrollar la cooperación, asesoría técnica e interlocución con corporaciones, fundaciones y demás organizaciones privadas.
- XI. Diseñar políticas culturales a ser aplicadas en el ámbito internacional y explorar, establecer y desarrollar vínculos y convenios internacionales.
- XII. Desarrollar y operar un sistema nacional de información cultural.
- XIII. Administrar el fondo nacional de desarrollo cultural y las artes.
- XIV. Administrar el fondo de fomento de las artes.
- XV. Cumplir acciones, los acuerdos y obligaciones que le corresponden al comité calificador de donaciones privadas.

Es importante señalar que el CNCA es el organismo que define la Política Cultural, el primer documento corresponde al período 2005 - 2010, mientras que el segundo concierne al ciclo 2011 - 2016. Dentro de la política cultural del segundo documento se establecen 14 objetivos con la finalidad de cumplir los propósitos planteados y las respectivas estrategias que guiarán planes, programas y acciones que se desarrollen la visión de la organización. La política establece tres ejes de desarrollo:

- I. Promoción: se establece como uno de los ejes principales de la política cultural gubernamental, la creación y difusión de las actividades artísticas y culturales,

además de la contribución al desarrollo de las personas y el fortalecimiento de una ciudadanía cultural. Dentro de los objetivos del eje se encuentran:

- a. Fortalecer creación artístico cultural.
- b. Visibilizar y fomentar industrias culturales.
- c. Fortalecer y actualizar normativas relacionadas con el arte y la cultura.
- d. Contribuir a instalar bienes y servicios artísticos culturales en el escenario internacional.
- e. Fortalecer reconocimiento de los derechos de autor.

II. Participación: este eje tiene relación con la ciudadanía, pues establece como objetivo facilitar el acceso a las manifestaciones culturales, las expresiones artísticas, patrimonio cultural del país y al uso de la tecnología que concierne a la producción, reproducción y difusión de objetivos culturales, para incrementar y formar nuevas audiencias y generación de hábitos de participación cultural a la comunidad. Los objetivos que se plantean para cumplir con los lineamientos estratégicos del eje de participación, son:

- a. Promover acceso y participación de la comunidad en iniciativas artístico culturales.
- b. Generar la formación de hábitos de consumo artístico-culturales.
- c. Potenciar y promover el rol de los agentes culturales en la creación y difusión de las artes y la cultura.
- d. Generar acceso a una oferta artístico cultural.
- e. Promover el intercambio de contenidos a través de nuevas tecnologías de la comunicación.

III. Patrimonio: el eje patrimonial tiene relación con coordinar acciones en torno a la identificación, incremento, conservación y difusión del patrimonio cultural de la nación, fortaleciendo en cada uno de sus habitantes un sentimiento de identidad que se apropia y recrea constantemente como moto de la diversidad cultural.

- a. Contribuir a la valoración y el resguardo de patrimonio cultural material.
- b. Contribuir a la valoración y resguardo de patrimonio cultural material.
- c. Contribuir a fomentar el turismo cultural respetando la diversidad y la conservación del patrimonio cultural de la nación.

1. Eje promoción: Se puede ver que la política cultural tiene relación con el proceso productivo de la industria donde, en primer lugar, se establece un eje que tiene directa relación con la formación de los artistas y luego apoyarlos en la creación del producto cultural. Este punto tiene relación directa con el fortalecimiento de los derechos de autor, que es una característica constitutiva de la industria, posteriormente, en la difusión y comunicación de las industrias artístico culturales y, finalmente, establece como objetivo la internacionalización de los productos y servicios de industrias creativas.

Podemos definir como oportunidad el fomento de la asociación entre gestores culturales, pues es una forma de acercamiento entre la fundación y los otros

actores en el mercado. Esto es especialmente importante para la organización. El apoyo a la producción y creación, en primer lugar, supone que en el largo plazo exista una mayor oferta nacional de productos culturales y tiene especial relevancia en las artes escénicas, pues dentro de las decisiones editoriales de la fundación está la de realizar coproducciones con compañías nacionales como un modo de apoyar a los artistas nacionales, por lo que se puede extender este objetivo del CNCA a la fundación mediante la postulación a fondos asociados a este propósito. Respecto al objetivo de alianzas con el sector educativo, como ya se ha señalado, la fundación cuenta con un área programática de educación, por lo que las alianzas con el sector educativo, pueden fortalecer la demanda del área.

Dentro de este eje estratégico se pueden considerar como amenaza la relación entre creadores, productores y distribuidores, pues fortalece a estos actores del mercado que pueden incluso -en la forma de asociación- generar un nuevo espacio de gestión cultural que comience a competir con la fundación o, en el caso más probable, la generación de una marca como la del Festival Santiago a Mil, que tiene tal grado de poder en el mercado que logra cambiar radicalmente la relación comercial con la fundación, especialmente en temas de marca y porcentajes de ganancia de cada institución.

En ese sentido, el impulso de iniciativas legislativas en derecho de autor y protección laboral de artistas promueve la armonía de la legislación nacional en relación a la internacional. Esto tiene como objetivo entregar un mayor poder a los creadores de productos artísticos, lo que intrínsecamente le resta poder frente a los proveedores a la fundación, pues supone mayor capacidad de negociación por parte de los artistas.

Finalmente, la promoción de las industrias culturales en alianza con el sector privado que CorpArtes ya realiza a través de la Ley de Donaciones Culturales, bajo la concesión por parte del banco Corpbanca. Esto puede ser considerado como una amenaza pues supone que los centros culturales que no cuentan con aportes de privados tienen la oportunidad de ser apoyados por el CNCA en la búsqueda de donativos para su programación, pudiendo fortalecer sus programas artísticos o incursionar en nuevas disciplinas.

2. El eje de participación tiene relación con el consumo cultural por parte de la sociedad, por lo que está asociado a los consumidores de productos culturales (último eslabón del proceso productivo). Dentro de esta línea estratégica destacan los intentos de acercamiento de la comunidad a los espacios de gestión cultural.

Se puede definir como oportunidad dentro de eje estratégico del CNCA los planes de estimulación al acceso a la oferta artístico cultural. Aquello se ve reflejado en los fondos de fomento a audiencias, similar al fondo previamente adjudicado por la fundación para actividades educativas asociadas a la programación de artes visuales. También se promueve el acceso expresiones culturales locales, oportunidad de obtener fondos pues, dentro de las líneas programáticas de la fundación, a excepción de las grandes orquestas, el resto de

los programas artísticos de la fundación un fuerte arraigo local. Dentro de los planes del CNCA está el de gestión de un subsidio focalizado a la demanda cultural, el que tiene relación con el fondo ya señalado y que constituye una oportunidad para disminuir los precios de las actividades culturales o lograr aumentar el número de funciones de los distintos programas.

Es una posible amenazas para la organización que se encuentre dentro de los objetivos la promoción de la incorporación de una oferta programática en cultura y arte en los medios de comunicación masiva, lo que supone un nuevo competidor en la industria, que cuenta con la gran ventaja de la accesibilidad directa a las personas y un cambio en el paradigma del consumo cultural, que bajo esta lógica se puede realizar desde el hogar.

Esto se ve mayormente reflejado en el plan de creación de un canal estatal cultural, de igual forma se plantea como otra finalidad de la política cultural el incrementar el acceso a la oferta cultural en línea. Otro de los objetivos consiste en el aumento de instancias de financiamiento público-privada, lo cual supone una amenaza para la fundación, pues esta ya cuenta con el financiamiento privado, por lo que esta medida genera una oportunidad a la competencia de desarrollar una programación de una mejor calidad o que sea más atrayente. Esta amenaza tiene relación con otro de los objetivos propuestos por el CNCA y es el fortalecimiento de la infraestructura cultural, pues CorpArtes cuenta con el presupuesto de infraestructura totalmente cubierto por donativos del banco, mientras que hay competidores que no cuentan con ella, lo que les entregaría los recursos para convertirse en un competidor con más poder en la industria.

Por último, dentro de las metas planteadas, está la de apoyo a participación de las comunas económicamente vulnerables y territorialmente aisladas de desarrollo artístico cultural, dada la cercanía y la programación que cuentan los actuales actores en la industria. Esta es una oportunidad para instituciones que tienen una oferta cultural más pluralista (la línea programática de la fundación CorpArtes es de un arte más intelectual que la de otros centros culturales) y que su ubicación no es radicalmente el otro extremo de la ciudad. En relación con lo anterior, se encuentra el apoyo a nivel programático la gestión municipal en cultural, lo que supone nuevos actores en la industria, pero que no funcionan bajo la lógica de centros culturales si no que, al igual que el Teatro Municipal de Las Condes, son espacios especialistas en una disciplina artística, lo que genera una amenaza de forma individual en cada una de las especialidades culturales.

3. El eje patrimonial tiene relación con la valoración y cuidado del patrimonio cultural material e inmaterial. Dentro de los actores importantes en la industria cultural, se encuentran el Teatro Municipal de Santiago, el Museo Nacional de Bellas Artes y el Museo Nacional de Historia Natural.

Se puede considerar como amenaza que dentro de los objetivos planteados en el documento de política cultural, se establece una estrategia de difusión del patrimonio cultural, además de promover la conservación y restauración del patrimonio cultural mueble e inmueble y la educación para un mejor conocimiento y valoración del patrimonio cultural. También promueve los

espacios de patrimonio cultural como fin turístico, lo que se puede entender como un esfuerzo gubernamental por entregar recursos monetarios y utilizar los canales de comunicación gubernamentales para la difusión de estos espacios, lo que se puede considerar una amenaza para la asistencia de público a la fundación en pos de visitar aquellos espacios de gestión cultural que pertenecen al patrimonio cultural.

Economía

En el plano de la economía debemos señalar que hay dos fuentes principales de financiamiento de las organizaciones culturales. En primer lugar, están los fondos que dispone el CNCA, dentro de los cuales figuran:

1. Fondart Nacional y Regional: Fondo Nacional para el Desarrollo Cultural y las Artes, el objetivo del fondo es apoyar el desarrollo de las artes, la difusión de la cultura y la conservación del patrimonio cultural de Chile.
2. Fondo de Fomento Audiovisual: Financia la producción y distribución de obras cinematográficas, creación de guiones, equipamiento, formación profesional, investigación y difusión de las nuevas tendencias creativas y de innovación tecnológica.
3. Fondo de Fomento de la Música: El fondo apoya la difusión, promoción y desarrollo de la creación musical y la industria musical chilena.
4. Fondo del libro y la lectura: El objetivo del fondo es fomentar y promover proyectos, programas y acciones de apoyo a la creación literaria, la promoción de la lectura, la industria del libro, la difusión de la actividad literaria, el fortalecimiento de las bibliotecas públicas y la internacionalización del libro chileno. Esto se realiza a través de becas, pasantías y premiaciones. El Consejo del Libro también promueve la formación de los creadores y estimula su actividad.
5. Fondo del Patrimonio: El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes pone a disposición el Fondo del Patrimonio que tiene como objetivo apoyar en la modalidad de concurso permanente y abierto, el rescate, la recuperación, la restauración y puesta en valor de inmuebles patrimoniales dañados tanto por el paso del tiempo como por distintos eventos naturales y antrópicos que han afectado a nuestro país, y/o que se encuentran en estado de desuso funcional. Los inmuebles de dominio público o privado deben tener una vocación de uso público permanente, ya sea en parte o en su totalidad.
6. Fondo de Fomento al Arte en la Educación: Concurso nacional categorizado como fondo concursable, destinado a financiar proyectos artísticos culturales presentados por establecimientos educacionales municipales, instituciones y organizaciones artísticas que desarrollan procesos de formación y promoción de la educación en artes con niños, niñas y jóvenes en edad escolar. Su objetivo principal es contribuir al fortalecimiento de los procesos de formación en educación artística impartidos por las instituciones antes mencionadas.

7. El Programa de Financiamiento de Infraestructura Cultural: El programa tiene como objetivo aumentar la cobertura de infraestructura cultural del país, apoyando a organizaciones culturales privadas sin fines de lucro y a municipalidades de aquellas comunas con una población menor de 50.000 habitantes, por medio del financiamiento parcial de proyectos de mejoramiento y construcción de infraestructuras culturales pequeñas y medianas, así como también de infraestructuras adaptables a la diversidad cultural y paisajística de Chile.

Dentro de estos proyectos, los con más trayectoria su evolución se ven en el gráfico 1:

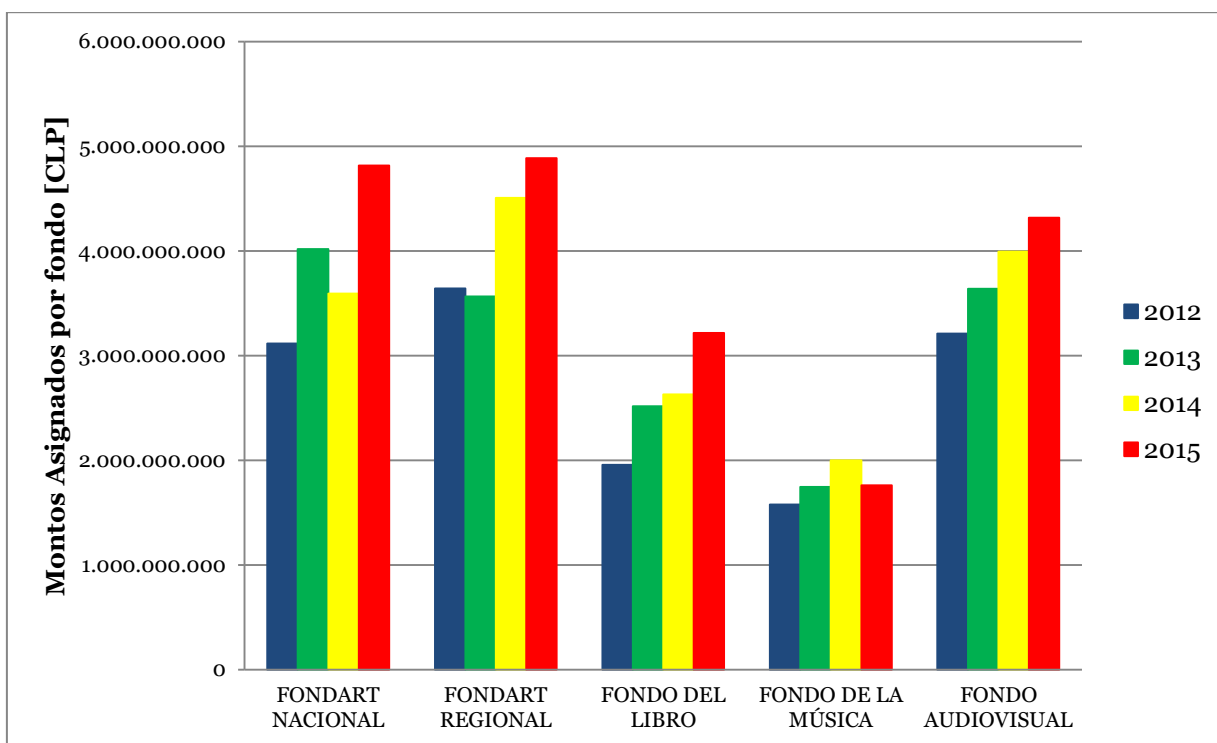


Gráfico 1: Montos entregados en fondos culturales.

Los montos tienen una tendencia al alza en todos los fondos excepto en el fondo de la música, donde en el año 2014 se encuentra un peak que decae en el año 2015. En el caso del Fondart Nacional, este decae en el año 2014, pero el 2015 vuelve a tener un alza considerable. Podemos ver que en total, los fondos crecen de manera considerable a lo largo de los años.

La evolución de la cantidad de proyectos adjudicados en cada uno de los fondos son:

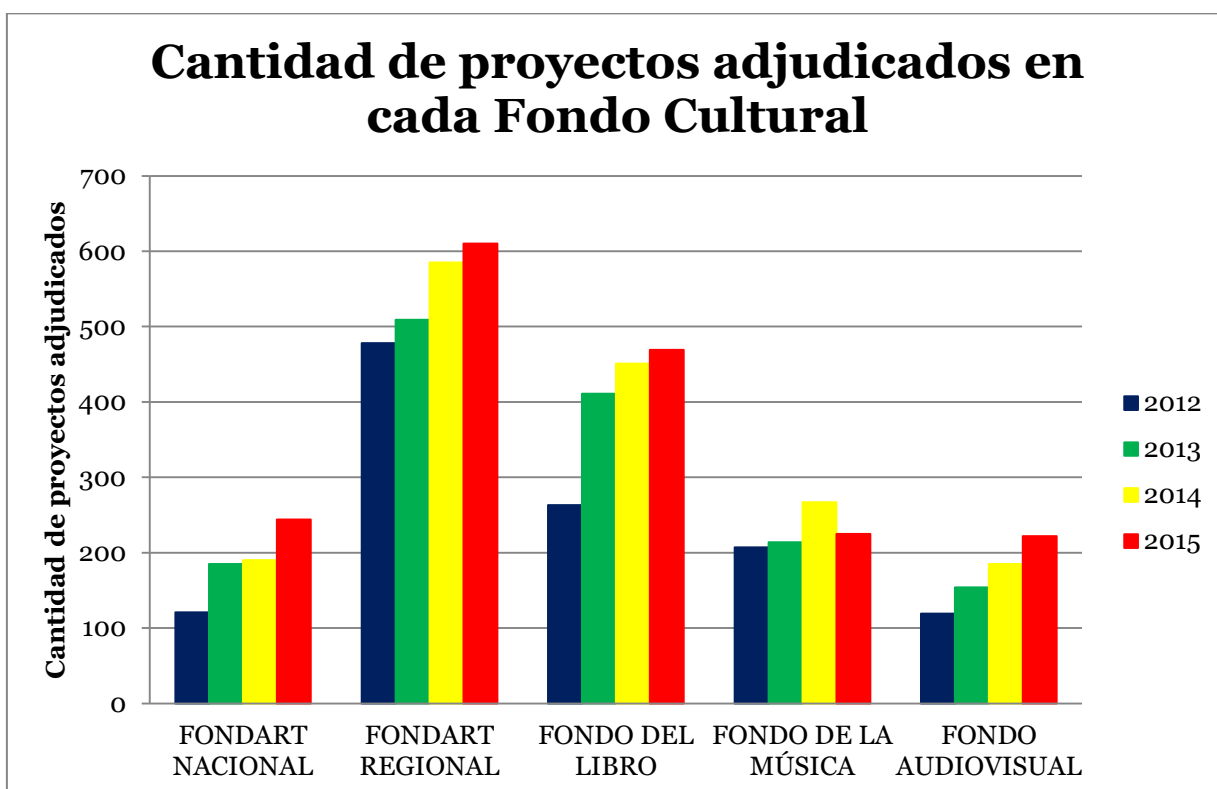


Gráfico 2: Cantidad de proyectos adjudicados en cada fondo cultural.

Vemos que existe una relación entre los montos entregados y la cantidad de proyectos adjudicados, que se ve incluso en la disminución de la totalidad del monto del fondo e la música, relacionado con una disminución en el mismo período del total de proyectos adjudicados.

La segunda fuente de financiamiento es la Ley de Donaciones Culturales. Dicho sistema -al cual está acogido CorpArtes- fue promulgado el 26 de Mayo de 2013. Bajo el gobierno del Presidente Sebastián Piñera, se promulga la ley N°20.675 que reforma la Ley de Donaciones con fines culturales, que entró en vigencia a partir del 1 de Enero de 2014.

La ley contempla como nuevos beneficiarios a los propietarios de inmuebles declarados Monumento Nacional o situados en Zonas Típicas según la ley general de Urbanismo y Construcciones, la DIBAM y a los organizaciones de interés público reguladas por la Ley N°20.500 cuyo objeto sea la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte. Éstos se suman a los beneficiarios ya existentes: Universidades e Institutos Profesionales Estatales y Particulares; Bibliotecas abiertas al público en general; Corporaciones, Fundaciones o Entidades sin fines de lucro; Organizaciones comunitarias funcionales constituidas de acuerdo a la ley N°19.418 (Juntas de Vecinos y demás organizaciones comunitarias); Museos estatales y municipales; Museos privados que estén abiertos al público en general que sean de propiedad y estén administrados por entidades o personas jurídicas sin fines de lucro y el Consejo de Monumentos Nacionales.

Las organizaciones acogidas a la ley presentan sus proyectos culturales al Comité de Donaciones Culturales, quien evalúa las iniciativas. Si el proyecto es aprobado, el beneficiario recibirá un Certificado de Aprobación de dicho proyecto, el que certifica que está acogido a la ley de donaciones con fines culturales y, por lo tanto, las donaciones que reciba obtendrán el beneficio tributario.

La nueva ley suma, a los donantes ya existentes -contribuyentes del impuesto global complementario (trabajadores independientes) y contribuyentes de primera categoría (empresas)- a los contribuyentes de primera categoría que hayan tenido pérdidas tributarias en el ejercicio, a extranjeros con actividad comercial en Chile que tributan por medio del impuesto adicional y a los contribuyentes del impuesto único de segunda categoría (trabajadores dependientes). Así también, por primera vez, una ley de donaciones permanente permite que las personas naturales puedan donar con cargo al impuesto a la herencia.

Es el beneficio que entrega el proyecto a la comunidad en general, propuesta por el beneficiario y definida por el Comité, en retribución al beneficio tributario que genera esta ley y que implica que el Estado deja de percibir una parte de los impuestos.

Los proyectos que pueden ser acogidos y que, según la ley, se pueden presentar al Comité de Donaciones Culturales, son los proyectos destinados a actividades de investigación, creación y difusión de la cultura, las artes y el patrimonio, tales como construcción o habilitación de infraestructura (incluyendo la patrimonial), exposiciones de pintura, fotografía, escultura, obras de teatro, música, danza, ediciones de libros, producciones audiovisuales, seminarios, charlas, conferencias, talleres de formación y en general cualquier actividad afín cuyo carácter cultural, y o patrimonial sea aprobado por el Comité.

También se pueden presentar proyectos referidos a la adquisición de bienes destinados permanentemente al cumplimiento de las actividades del beneficiario, a gastos específicos de actividades determinadas o para el funcionamiento de la institución beneficiaria.

En la elaboración de los proyectos se debe hacer una propuesta de retribución cultural al Comité de Donaciones Culturales, quien evalúa según el tipo de proyecto y el monto del financiamiento acogido a esta ley y si ésta es pertinente. De lo contrario, hará una propuesta según lo que dicta la ley y el reglamento. En el caso de los espectáculos o exposiciones debe realizar funciones o exhibiciones gratuitas y/o la disposición de la rebaja del precio de las entradas en un porcentaje determinado. En todo caso, se deberá asegurar que la retribución cultural gratuita a la comunidad sea equivalente al treinta por ciento de los bienes, servicios o beneficios generados por el proyecto. En el caso de proyectos relativos a espectáculos que se financien en su totalidad con donaciones acogidas a la Ley, la retribución consistirá en disponer de un treinta por ciento de las entradas con un descuento de, al menos, el treinta por ciento del valor al público en general, debiendo distinguirse entre espectáculos de creación y temporada de estrenos, en los cuales se deberá garantizar un mínimo de funciones en cartelera, y los proyectos de presentación y circulación de espectáculos, en los que no se exigirá un mínimo de funciones.

La oportunidad que presenta el contexto económico de la industria, es la posibilidad de aumentar el presupuesto de la fundación o la mayor independencia de las donaciones del banco Corpbanca a través de la postulación y posterior obtención de fondos en los que la organización no ha incursionado.

Este aumento se puede traducir en una ampliación de la programación anual de la fundación, además de una profundización de los productos que establece el área de educación asociada a la programación anual. Dentro de los fondos, se presenta la oportunidad del desarrollo de actividades fuera de las dependencias de la fundación, lo que ayuda a la expansión de la organización. Dentro de las oportunidades indirectas, se encuentra que los fondos de fomento plantean como uno de sus objetivos el fortalecimiento de procesos de formación, lo que a largo plazo puede aumentar la oferta de productos artísticos nacionales.

A partir de las oportunidades señaladas, se encuentra una fortaleza de la fundación, puesto que uno de sus directores es un ex director de una de las áreas del CNCA que estaba a cargo de los fondos, por lo que tiene una amplia experiencia en la postulación. Aquello que supone una fortaleza en la oportunidad de obtener nuevas fuentes de financiamiento.

Dentro de las posibles amenazas que se detectan está el hecho de que gran parte de los fondos tienen el objetivo de aumentar o fortalecer la producción, por lo que se le entrega un mayor poder a los artistas (productores de los productos artísticos) y compañías de artistas (distribuidores del producto artístico), lo que atenta en el poder de negociación de la organización. De igual forma, existen fondos que plantean la internacionalización de algunas industrias nacionales, lo que atenta con la formación de la programación anual de la fundación, aún más cuando estratégicamente se ha definido que los programas que se presentan en el Centro de las Artes 660 deben ser con artistas y directores de renombre.

Además vemos que la fundación, hasta ahora, ha sido altamente dependiente en el ámbito financiero del banco Corpbanca, que durante este año se fusiona con el banco Itaú, lo que tiene como consecuencia que el presupuesto se ve limitado a futuro y que las desviaciones del presupuesto no van a ser asumidas por el banco. En consecuencia, la fundación necesitará gestionar financieramente su presupuesto para generar mecanismos más eficientes o encontrando nuevas fuentes de financiamiento. Se puede establecer, respecto a las donaciones culturales, que es una posible amenaza el crecimiento de los donativos y de los proyectos que son acogidos a la ley, esto porque se ve un crecimiento sostenido y se espera que esta tendencia se mantenga, lo que se traduce en un aumento de la oferta de programas culturales, lo que atenta de forma directa con la asistencia a los espectáculos de la organización.

Se desprende de la amenaza una debilidad de la organización, pues el área comercial (SpA Centro Cultural Corpgroup) se ha visto con una baja capacidad de gestión en la obtención de nuevas fuentes de financiamiento al no conseguir donativos de otras organizaciones. Tampoco se ha logrado la consecución de auspicios asociados a los programas. Esto se explica en parte porque las empresas, al asociar CorpArtes con el holding de la familia Saieh, se ven reticentes a entregar donaciones y auspicios a una organización que está relacionada con una de las familias con más activos del país.

Tecnología

En el ámbito tecnológico, el mayor avance tiene relación con internet. Aquella puede ser considerada como una tecnología disruptiva, que ha cambiado la industria y generado que los modelos de negocios que no se puedan adaptar tiendan a desaparecer y ha permitido la aparición de nuevas formas de organizar la producción y distribución de los negocios.

En el ámbito cultural es necesario realizar la distinción entre aquellas industrias en las que se requiere la participación en directo del artista, como son las artes escénicas, los conciertos, las artes visuales en museos y galerías, de las organizaciones cuyas actividades culturales están asociadas a la producción y distribución de productos que pueden ser distribuidos digitalmente como son los sellos discográficos, productoras de cine, entre otras. La distinción tiene sentido pues internet afecta más radicalmente a las segundas organizaciones.

Aquellas industrias en las que es necesario la presencia del artista en la actividad cultural son menos afectadas por internet por dos razones: en primer lugar, ellas apelan a la experiencia del consumidor frente al producto o servicio, puesto que la propuesta de valor central es la satisfacción de presenciar en directo un concierto de alguna orquesta, estar frente a una obra de arte o ver la performance de un cuerpo de baile; en segundo lugar, es difícil gestionar este tipo de actividades artísticas para que resulten rentables, por lo que su producción se realiza generalmente por instituciones públicas o sin fines de lucro, que son menos dinámicas en su capacidad de responder a cambios del ambiente.

Sin embargo, existen casos donde estos productos se han digitalizado, como es el caso de las exposiciones disponibles en la página del Centro Cultural Palacio La Moneda o el MUVA (Museo Virtual de Artes), el museo uruguayo que no cuenta con instalaciones físicas, sino que es totalmente virtual. El impacto cultural que han tenido, no obstante, es débil, pues no se puede comparar la experiencia de visitar el museo con la de ver una exposición en línea.

Internet ha tenido un impacto mucho más profundo en aquellas industrias donde la presencia del artista no es esencial en la producción y distribución del producto y por lo tanto puede ser digitalizado. Los modelos de negocios previos a la irrupción de internet cayeron, generando un desajuste en las industrias. El modelo más genérico era aquel donde los creadores eran empleados por algún productor de contenidos, el que promovía y distribuía el producto artístico. La principal consecuencia de esto es la caída de grandes firmas y la creación de pequeñas organizaciones. De hecho, en algunas industrias, se han generado nuevas empresas las que tienen internet como una de sus ventajas centrales.

La digitalización tiene como consecuencia una reducción en los costos de distribución y producción. Las compañías que estaban en el mercado, podían obtener de esto una eficiencia de costos, sin embargo, no fueron lo suficientemente dinámicas, lo que tuvo dramáticos resultados. La reducción en costos de producción tuvo como principal resultado que las barreras de entrada disminuyeran, lo que generó una gran cantidad de nuevos competidores, incluso llegando a que los mismos artistas se convirtieran en

productores y distribuidores utilizando las plataformas disponibles. Una segunda implicancia es la elisión. En algunas industrias como la fotografía, se hace difusa la distinción entre los profesionales y los amateur. En este tipo de disciplinas artísticas los aficionados han visto la posibilidad de obtener retornos por su trabajo, así los nuevos medios de difusión han generado un mercado atractivo para aquellos que no son profesionales pero que dedican su tiempo a generar contenido artístico, así se ha generado una nueva oferta de producción cultural.

El ingreso de nuevos competidores al mercado ha generado que las organizaciones medianas y pequeñas se vean amenazadas, llevando a la supervivencia de las grandes firmas y pequeñas empresas que generan una oferta de nicho. Esto ha derivado en una creciente diferenciación de productos para cada uno de los mercados especializados.

Dentro de los productos de distribución digital, el que tiene relevancia para la fundación es el cine, pues la disciplina audiovisual se encuentra presente en los festivales SANFIC, SANFIC Autocine y el Festival de Cine de Las Condes. Internet ha generado un menor impacto en la industria cinematográfica que en otras como la música. La principal consecuencia es la dramática reducción de costos en la producción, el resultado de esto es la proliferación de productoras independientes y por lo tanto un aumento en la cantidad de películas filmadas.

Respecto de la industria cinematográfica, se puede señalar que se mantuvo relativamente inmune a la aparición de internet, pues, en primer lugar, las compañías se hicieron eficientes en nuevas formas de distribución, como la venta de licencias a estaciones de televisión por cable, vendiendo y arrendando el dispositivo físico, esto antes de la aparición de internet, por lo que esta experiencia adquirida logra que la transmisión digital sea menos disruptiva que en otras industrias. En segundo lugar, los requerimientos de una alta capacidad de ancho de banda para la transmisión ilegal le entregó a las empresas un mayor período de tiempo para ajustarse a las nuevas reglas en la industria.

Relacionado con los dos puntos anteriormente señalados, la industria de arte audiovisual, ha sido más efectiva que otras en buscar acuerdos con distribuidores virtuales quienes requieren de licencias para la distribución. Las compañías cambiaron el modelo de negocios previo al auge de internet pasando de una única fuente de ingresos en el arriendo a las salas de cine hacia el arriendo y venta de formato físico en retailers y la venta de derechos a cadenas de transmisión, por lo que, cuando llega el tiempo de adaptarse a las descargas o arriendo vía transmisión en línea, ellos tenían la experiencia de negociar tratos con las compañías de transmisión. Finalmente, previo a la aparición de internet, la ventaja competitiva desarrollada estaba asociada al proceso de marketing y distribución de películas, por lo que estas compañías fueron las distribuidoras de las nuevas productoras independientes, entonces incluso con la caída de la producción, las grandes compañías se beneficiaron de la expansión de estudios independientes.

Dentro de las funcionalidades de la tecnología se encuentra la de crear conciencia respecto a la marca de la organización, promover los eventos, personalizar la experiencia del consumidor y en base a la interacción obtener la opinión de los asistentes.

Vemos que la fundación en este sentido tiene una oportunidad, pues hasta ahora, en comparación con el uso de redes sociales de las organizaciones culturales más importantes en Chile, podemos ver que la Fundación CorpArtes está muy retardada.

En el plano tecnológico podemos ver que existen oportunidades de extensión de las artes visuales de la fundación, pues el uso de la tecnología sirve para llevar a todo Chile las exposiciones a través de la realidad virtual, que es un plan en el que se trabaja en conjunto con Samsung para la exposición “Light Show”. Sin embargo, los derechos de autor no permiten grabar todas las obras.

Esto, como se señala, no significa una amenaza pues la experiencia de ir a un museo es extremadamente distinta, por lo que la gente al tomar la decisión entre ver vía internet una exposición o asistir, prefiere ir y vivir la experiencia, tal como ocurre en las artes escénicas. Respecto a los festivales de cine, como se menciona en la descripción de los productos, en SANFIC se da la posibilidad a realizadores chilenos independientes tanto en la categoría largometraje como en cortometraje, por lo que el auge de internet ha generado una oportunidad para la fundación en cuanto a que la disminución de costos distribución y producción generando una mayor oferta de películas en la cual escoger, de igual forma en el caso de las películas internacionales del festival. Otra de las oportunidades de se encuentra en el desarrollo de redes sociales como una forma de interacción con los consumidores. Vemos que la cantidad de seguidores de la fundación en las tres plataformas presentadas es de las más bajas.

Dentro de las amenazas, ya mencionada en el plano político, existe la creación de un canal de televisión cultural y un lineamiento estratégico que plantea como objetivo el fortalecimiento de actividades de consumo cultural vía on-line, lo que puede cambiar la lógica de consumo cultural de la población, afectando directamente a la asistencia a museos y teatros. La tecnología ha cambiado las expectativas de la audiencia, pues como se menciona anteriormente, modifica la concepción de lo que es considerado arte, aumentando los límites del concepto, por lo que la tecnología puede hacer difusa la definición de los actores en el mercado de espacio de gestión cultural: al permitir el ingreso al mercado de muchísimos más organizaciones dada la ampliación en la concepción de arte, se permite exhibir estas nuevas concepciones de arte a un costo mucho menor. Esto se puede ver reflejado en el caso de la fotografía previamente señalada, donde la oferta artística se amplía hasta el punto donde aquellos que no son profesionales son considerados a la hora de pensar en una posible exposición.

Legal

Dentro del plano legal destacan cuatro ejes legislativos: i) la Ley de Donaciones Culturales que tiene relación con el financiamiento de la fundación; ii) las Leyes de Fomento de las Artes, que tiene como principal objetivo el estimular e impulsar las industrias artísticas en el país; iii) las normativas que regulan las condiciones de trabajo y el proceso de contratación de artes y espectáculos; iv) las leyes asociadas a la propiedad intelectual, que es una característica intrínseca de la industria.

La Ley de Donaciones tiene el objetivo de estimular la inversión privada en proyectos artísticos para fines culturales mediante beneficios y créditos tributarios para los donantes. La ley N° 20.675 (promulgada recientemente) reforma la ley promulgada en

1990 bajo el gobierno de Patricio Aylwin. La reforma de la ley tiene el objetivo principal de aumentar el universo de posibles beneficiarios y donantes.

En el caso de CorpArtes, esta se acoge a la Ley de Donaciones Culturales, bajo la figura de una fundación sin fines de lucro. Las donaciones pueden ser efectuadas bajo dos modalidades, en dinero o especies (materiales o inmateriales) que no quedan gravadas con el impuesto de valor agregado (IVA), mientras que las donaciones realizadas por los contribuyentes bajo el impuesto adicional no tiene beneficio tributario.

La Ley de Fomento de las Artes, tiene como objetivo el que el Estado apoye, estimule, provea y difunda la labor de los actores relacionados con las industrias culturales. Esta ley se aplica mediante la definición de políticas culturales por parte del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, mediante concursos públicos para asignar los fondos de fomento.

A su vez, destacan también la Ley 19.981 de Fomento Audiovisual, la Ley 19.928 de Fomento de la Música Chilena y, finalmente, la Ley 19.227 la creación del Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura.

Dentro de la regulación de condiciones de trabajo y contratación de artes y espectáculos, se señala en primer lugar que la relación de trabajo debe tener duración determinada pudiendo pactarse por plazo fijo, por funciones, obra, temporada o proyectos. Los contratos indefinidos se regirán por el Código del Trabajo.

Tratándose de la creación artística, el contrato no puede afectar la libertad de creación del artista contratado, sin perjuicio de su obligación de cumplir con los servicios. Así, se establece que no se puede de manera arbitraria, excluir a los trabajadores de las artes de los correspondientes ensayos ni demás actividades preparatorias.

Se establece también que el uso y explotación de la imagen de trabajadores de artes y espectáculos, para fines distintos al objetivo principal de la prestación de servicios, por parte de los empleadores, requerirá de la autorización expresa del artista. En cuanto a los beneficios pecuniarios para el trabajador, la determinación mediante contrato individual o instrumento colectivo según corresponda.

El último de los ejes que se analizan en el aspecto legal es el de propiedad intelectual. Los derechos de autor se definen como aquellos que adquieren los autores de la inteligencia en los dominios literarios, artísticos y científicos, cualquiera sea su forma de expresión y los derechos conexos que ella determina los derechos patrimoniales y morales, son derechos relacionados con el aprovechamiento, paternidad e integridad de la obra.

Los derechos morales son aquellos que reivindican la paternidad de la obra, asociado el nombre del autor, oponerse a toda modificación sin su consentimiento, mantener la obra inédita y autorizar a terceros a terminar la obra inconclusa. Los derechos patrimoniales, por su parte, se describen como aquellos derechos que tienen relación con la publicación de la obra, adaptación de la misma o adaptación a otro género, reproducción por cualquier procedimiento y distribución mediante venta.

Los titulares de derechos de autor son los autores (escritores, compositores y cineastas), artistas o ejecutantes (cantantes, autores), productores de fonogramas (discos y CDs) y organismos de radiodifusión (radios y canales de TV) o a quien estos hubieran cedido sus derechos.

La protección de la Ley a los Derechos de Autor se extiende por toda la vida del autor y hasta 70 años después del fallecimiento. La cesión de los derechos en el caso de los derechos morales no es posible, pues estos son inalienables y no se pueden ceder. Sin embargo, sí se pueden heredar. Los derechos patrimoniales sí se pueden ceder, es decir, el autor puede autorizar a otros a hacer uso, adaptación, difusión o comercialización de su obra, mediante contrato.

En cuanto a la adaptación, quien hace la adaptación o transformación es el titular de los derechos de esa obra específica siempre que haya contado con la autorización de los derechos de la obra. Las obras de dominio público son aquellas que cuyo plazo de protección se haya extinguido, las obras de autor desconocido, obras cuyos titulares renunciaron a la protección que otorga la ley y obras expropiadas por el Estado.

Finalmente, el pago por uso establece que quien difunda la obra debe pagar una retribución a sus titulares, que puede ser cobrada por una entidad colectiva que se hace responsable de hacer llegar los dineros a quien corresponda.

Entre las fuentes de amenazas están las normativas de regulación de condiciones de trabajo y contratación en espectáculos y artes, pues dentro de la política cultural se espera que se analicen experiencias internacionales para establecer nuevas leyes de protección, lo que en el caso de la contratación mediante una coproducción puede establecer nuevas normativas que afecten al desarrollo de las actividades culturales de la fundación. En el caso de establecer un contrato con una productora, como es el caso de orquestas internacionales, este tipo de leyes no afectan directamente a la fundación, pues es la productora quien debe cumplir con el reglamento que, sin embargo, establece mediante contrato que la fundación se deba hacer cargo de parte de las disposiciones legales.

Social

En el ámbito social destaca el estudio de consumo cultural de la Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural: Análisis Descriptivo realizada por el Consejo Nacional de Cultura y las Artes, en el cual se describe una segmentación de la población en base a dos variables, en primer lugar asistencia y consumo de actividades culturales y en segundo lugar la formación y equipamiento cultural.

Se subraya que participación cultural alta es el segmento con mayor cantidad de la población (38,0%), tienen una frecuencia de consumo y asistencia medio y alto, mientras que en la frecuencia de compra de productos culturales es alta. Una de las características más importantes es la de tener una alta formación y práctica cultural, además disponen de un alto equipamiento cultural.

El segundo segmento, denominado compradores culturales, corresponde a un 19,8% de la población, este grupo tiene como principal característica la de presentar una baja

asistencia a actividades culturales y tiene un equipamiento cultural alto con una frecuencia de compra media o alta.

El tercer segmento se denomina Sin participación, corresponden a un 25,8% de la población, dentro del ámbito cultural, se caracteriza por no asistir a actividades culturales y por no tener formación ni equipamiento cultural.

Finalmente, el último de los segmentos se denomina de Participación intermedia, el que alcanza a un 16,4% de la población. Este grupo de comportamiento es similar al Sin participación, pues tiene baja participación en consumo de actividades culturales, sin embargo en equipamiento, e segmento se caracteriza por tener una frecuencia de compra media o alta.

Grupo	Nombre.	Porcentaje de la población.	Características de participación y consumo cultural.	Perfil sociodemográfico.
I	Participación cultural alta.	38,0%	Asistencia, consumo, compra, formación y equipamiento media/alta.	<ul style="list-style-type: none"> • 15 a 29 años (57%) • Estudiantes (67,5%) • Ed. Universitaria completa (64,9%) • ABC1 (64,4%) y C2 (55,5%)
II	Compradores culturales.	19,8%	Baja asistencia y consumo medio bajo; con nivel de compra y equipamiento medio/alto.	<ul style="list-style-type: none"> • 45 a 59 años (241%) • Casados (22,4%) • Zona sur (23,3%) • D (220%)
III	Sin participación.	25,8%	Baja/nula asistencia, consumo, compra, formación y equipamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • 60 años y más (53,7%) • Ed. Básica completa (42,6%) • Ciudad pequeña (32,3%) • E (55,1%)
IV	Participación intermedia.	16,4%	Asistencia media, consumo bajo, compra media/alta; baja/nula formación y equipamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • 30 a 44 años (19,4%) y 44 a 59 años (19,5%) • Trabaja (19,1%) • Básica completa (23,4%) • C3 (18,4%) y D(19,3)

Tabla 6: Definición de segmentos de la población.

Dentro del documento, se caracteriza a los segmentos en los indicadores de asistencia a espectáculos culturales, de hábitos de consumo cultural, de compra de productos culturales, de formación y práctica cultural y finalmente el de equipamiento cultural. Dentro de estos, el que tiene especial interés para la fundación es el de asistencia a espectáculos. Dentro de este indicador, el segmento que presenta una mayor asistencia es el segmento I, posteriormente el segmento IV, por lo que son ellos quienes son los consumidores culturales actuales.

		Porcentaje total	Seg. I	Seg. II	Seg. III	Se. IV
Índice de asistencia espectáculos culturales	Sin asistencia	11%	0%	14%	30%	0%
	Asistencia baja	34%	2%	86%	54%	17%
	Asistencia media	44%	72%	0%	16%	79%
	Asistencia alta	11%	26%	0%	0%	5%
Índice de hábitos de consumo cultural	Nunca ha asistido	8%	0%	3%	24%	8%
	Asistencia baja	40%	5%	50%	64%	73%
	Asistencia media	45%	77%	47%	12%	19%
	Asistencia alta	7%	18%	0%	8%	0%
Índice de compra de productos culturales	No compra	2%	0%	0%	8%	0%
	Compra baja	17%	3%	1%	61%	0%
	Compra media	30%	25%	41%	30%	31%
	Compra alta	50%	72%	58%	0%	69%
Índice de formación y práctica cultural	Sin formación	27%	0%	11%	61%	52%
	Formación baja	50%	49%	72%	36%	47%
	Formación media	16%	33%	15%	3%	1%
	Formación alta	7%	19%	2%	0%	0%
Índice de equipamiento cultural	Sin equipamiento	1%	0%	0%	4%	1%
	Equipamiento bajo	19%	1%	7%	50%	26%
	Equipamiento medio	67%	72%	85%	46%	69%
	Equipamiento alto	13%	28%	8%	1%	4%

Tabla 7: Caracterización de segmentos en consumo de indicadores culturales.

Otro dato importante es la asistencia por disciplina artística en el último año y quiénes nunca han asistido a algún evento cultural de cierta disciplina, destaca el crecimiento en la asistencia en cine, pero que no lograr alcanzar el 50%. Asimismo, ha decrecido el porcentaje de personas que nunca ha asistido a las cuatro disciplinas en las que la fundación desarrolla su programa. Sin embargo este decrecimiento no se ha traducido en un crecimiento considerable en la asistencia en teatro, conciertos y artes visuales.

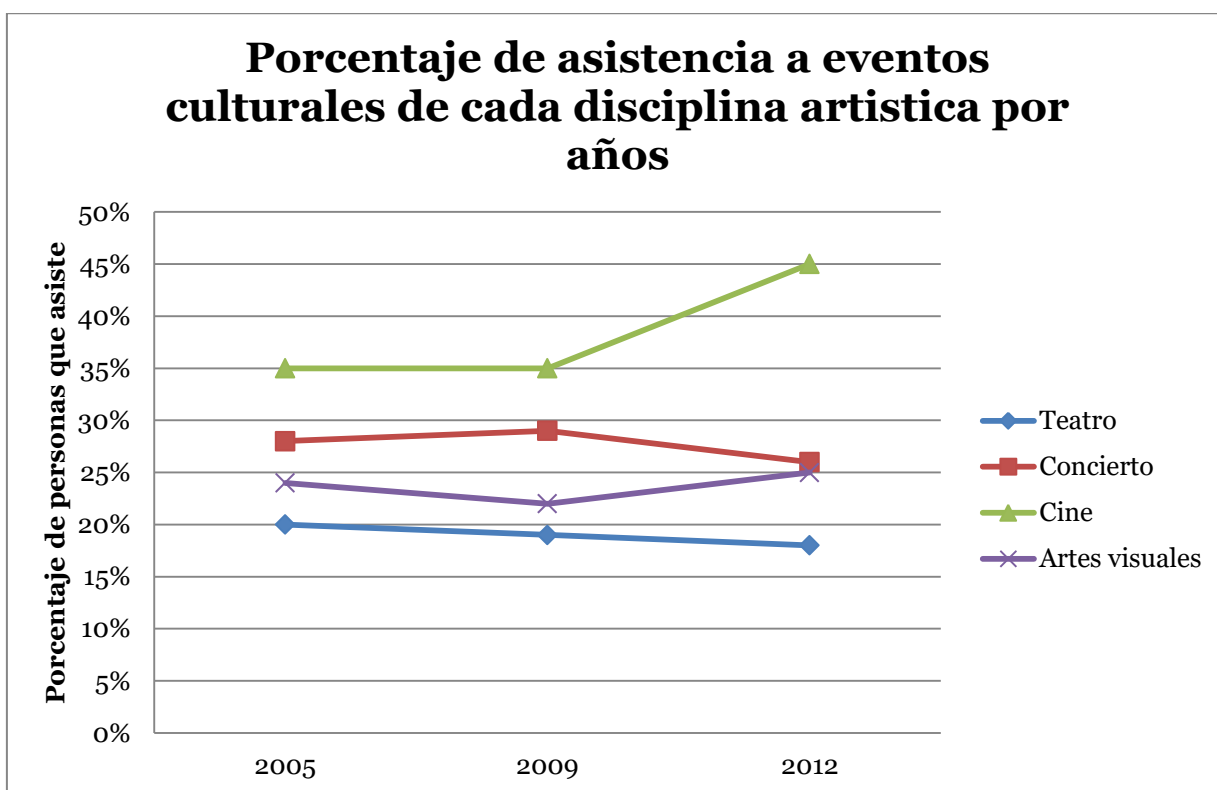


Gráfico 3: Asistencia a eventos culturales de cada disciplina artística.

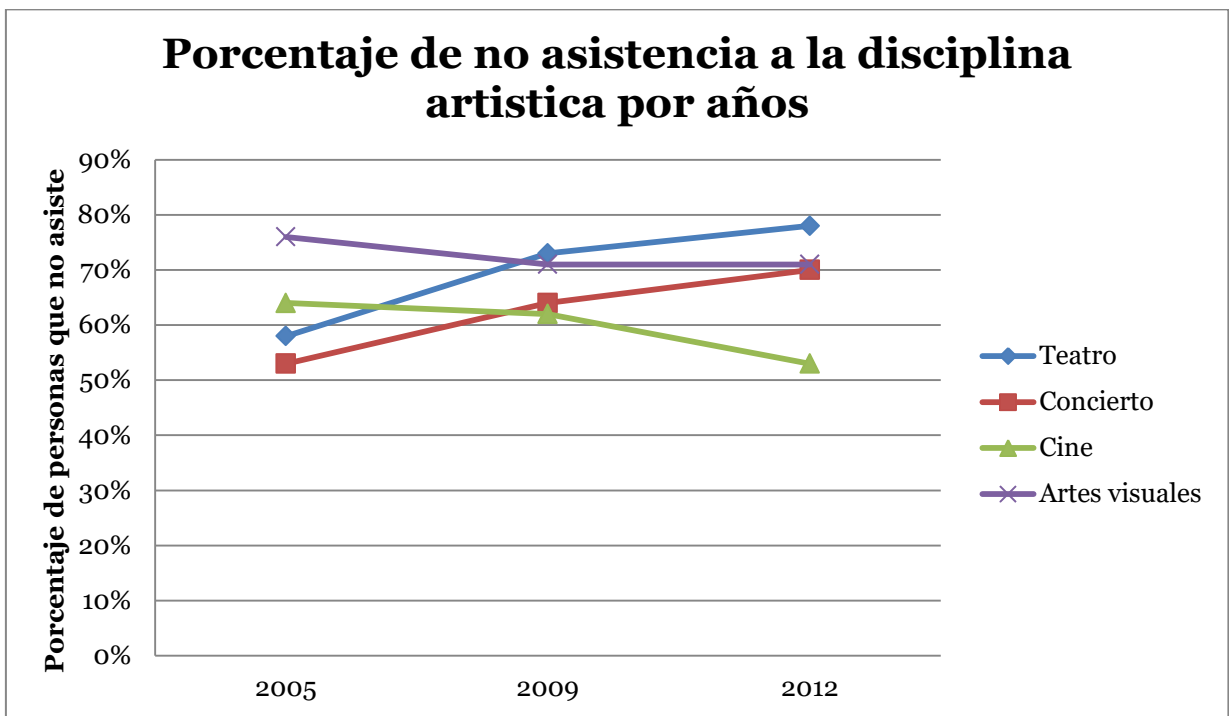


Gráfico 4: Porcentaje de la población que no asiste a programas de la actividad artística.

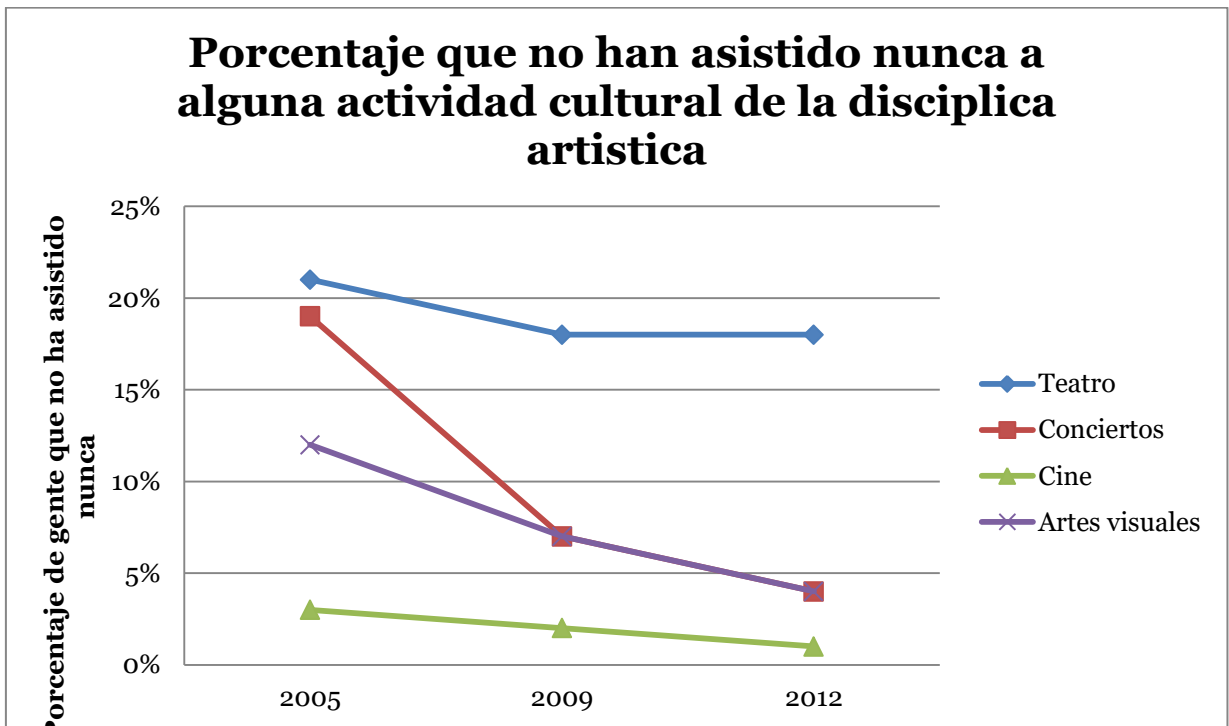


Gráfico 5: Porcentaje de la población que no ha asistido nunca a los programas de la actividad artística.

Dentro de las oportunidades que establece el contexto del ámbito social, se considera como oportunidad la disminución entre aquellos que nunca han asistido a un evento cultural, pero que no se ha traducido en un mayor porcentaje de personas que declaran haber asistido a un evento cultural en el último año. Entonces, se establece una posible fuente de crecimiento de la demanda en el caso que se logre establecer quiénes son las

personas que asisten una vez pero que no se traduce en un hábito de consumo. Otra de las oportunidades que se pueden establecer es la expansión de productos, pues la fundación puede fortalecer la tienda CA660, al establecer una línea de productos de culturales y de equipamiento cultural.

La principal amenaza en el ámbito social, se establece la disminución de los asistentes al teatro a lo largo del tiempo, lo que también sucede en el caso de los conciertos y finalmente la disminución en el período 2005-2009 de asistencia a exposiciones de artes visuales. Aquello puede convertirse en una tendencia que afecte a la asistencia de los programas artísticos de la organización. Además se ve un estancamiento en el porcentaje de personas que no han asistido nunca al teatro, lo que puede ser visto como un límite inferior de personas que nunca van a asistir a programas de esta disciplina.

El análisis de la industria ya expresado, tanto utilizando el modelo de cinco fuerzas de Porter y el modelo PESTL se resume en el siguiente recuadro de un modelo FODA, en el cual se establecen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la fundación bajo la lógica de la dinámica de mercado. En el modelo FODA se describen solo las cuestiones más relevantes dentro de uno de los 4 puntos del análisis para que funcione como un resumen, las fortalezas y debilidades se establecen principalmente a través del modelo de Cinco fuerzas de Porter, pues el análisis PESTL tiene como principal objetivo el reconocer la dinámica de mercado en el ambiente externo, siendo estas variables no controlables por la organización, así entonces son amenazas y oportunidades.

7.8. Segmentación de los consumidores

Dentro de los principios que plantea la herramienta estratégica CRM se encuentra la necesidad de implementar un sistema de recolección de datos de los consumidores en cada uno de los puntos de contacto con la organización, la de poder obtener insights sobre el comportamiento de compra y las interacciones con la institución.

La fundación cuenta con los datos de compra de los espectadores hechos en la página de la organización. Dentro de los datos se encuentran e-mail, número y tipo de documento de identidad, nombre, apellido, país de nacionalidad, fecha de nacimiento, sexo, dirección, comuna, la fecha y hora de compra y teléfono. Sólo se cuenta con los datos de compras a través de internet en el caso de artes escénicas y conciertos.

Para realizar la segmentación de los asistentes se utiliza la metodología propuesta en *Stop Re-inventing the Wheel* (Baker), donde se caracterizan los diferentes grupos de acuerdo a la frecuencia de asistencia. Esto se define utilizando el historial de compra de cada uno de los consumidores. Bajo este marco conceptual se decide realizar un perfil de cada consumidor, clasificarlo en cada una de las disciplinas creativas en alguno de los segmentos definidos. Esto pues los gustos de cada una de las especialidades artísticas no necesariamente tienen una correlación con el resto de los eventos de la programación de la fundación. Se definen en cada una de las disciplinas artísticas:

- Temporada de grandes conciertos internacionales:
 - Abonados: Son aquellos consumidores que previo al comienzo de la temporada compraron un abono que les entrega una entrada para cada uno de los siete conciertos de orquestas internacionales.
 - Asistentes regulares: Aquellos asistentes que asisten a más de 4 conciertos de la temporada pero que sin embargo no asisten al total de los eventos.
 - Asistentes frecuente: Aquellos asistentes que asisten a menos de 4 conciertos de la temporada pero que sin embargo han dejado de asistir.
 - Asistente de blockbuster: Consumidores que solo asisten en el caso que el evento sea de categoría mundial y que sea difícil que vuelva a venir a Chile, en el caso de la programación de la fundación, se consideran 3 eventos así.
 - Asistente de prueba: Asiste solo a un concierto y no vuelve a asistir nuevamente, se supone que este tipo de público va una vez para probar si es de su gusto.
 - Público no asistente: Aquellas personas que han consumido algún producto cultural de la fundación, pero no en la temporada de conciertos internacionales.

Temporada de grandes conciertos internacionales	
Segmento	Porcentaje del total de asistentes
Asistente abonado	22,41%
Asistente regular	0,43%
Asistente blockbuster	2,86%
Asistente frecuentes	5,85%
Asistente prueba	68,44%

Tabla 8: Segmentación de consumidores de grandes conciertos internacionales

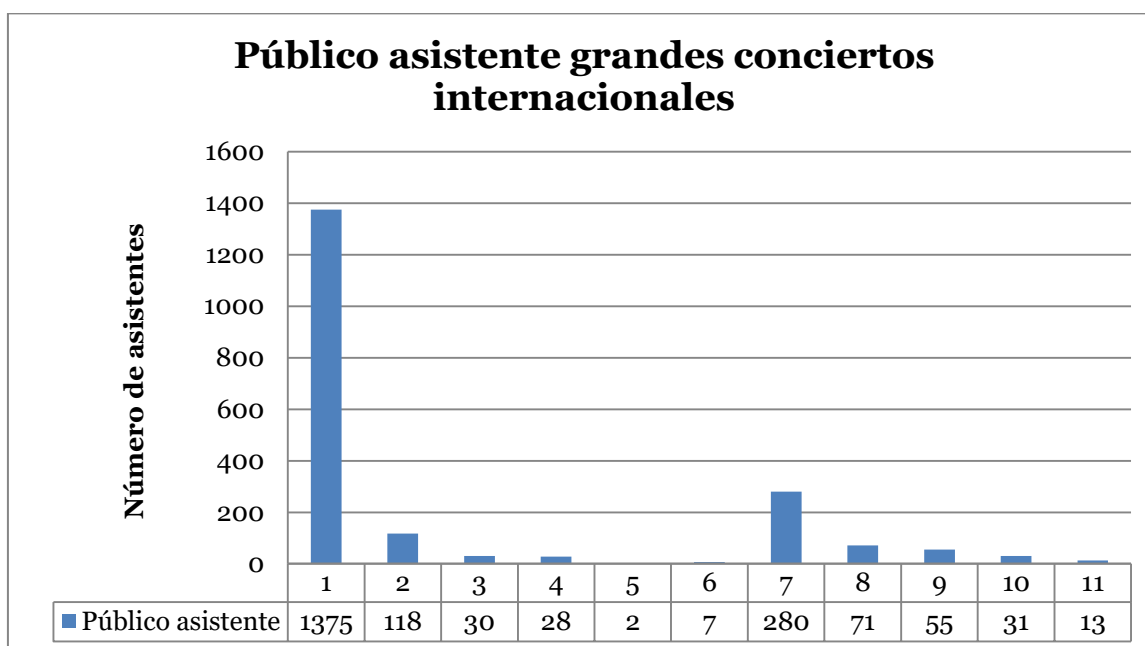


Gráfico 6: Frecuencia de asistencia a temporada de grandes conciertos internacionales

Del gráfico anterior se extrae que gran parte de los consumidores han asistido solo una vez a conciertos internacionales en la fundación. Este número decae drásticamente pero luego el público que asiste a 7 eventos crece, esto se explica por los abonados que aseguran asistir al menos a la temporada completa, que puedan haber asistido a más se explica por los conciertos del año anterior.

- Conciertos nacionales:
 - Asistentes regulares: supone que asisten como mínimo a un 5 de los conciertos de la programación.
 - Asistentes frecuentes: asisten a más de un concierto anualmente pero el porcentaje del total de conciertos es menor que 5
 - Asistentes familiares: dentro de la programación se cuenta con 3 conciertos que se consideran familiares, por lo que este tipo de consumidores son aquellos que asisten con su familia a estos eventos.
 - Asistentes de prueba: consume solo una vez el producto, nuevamente se supone que va para probar si es que es de su gusto.
 - Público no asistente: este público no asiste a la categoría pero si a otras disciplinas artísticas de la fundación.

Temporada de conciertos nacionales	
Segmento	Porcentaje del total de asistentes
Asistente regular	0,30%
Asistente frecuente	3,78%
Asistente familiar	3,76%
Asistente de prueba	92,16%

Tabla 9: Segmentación de los consumidores de temporada de conciertos nacionales.

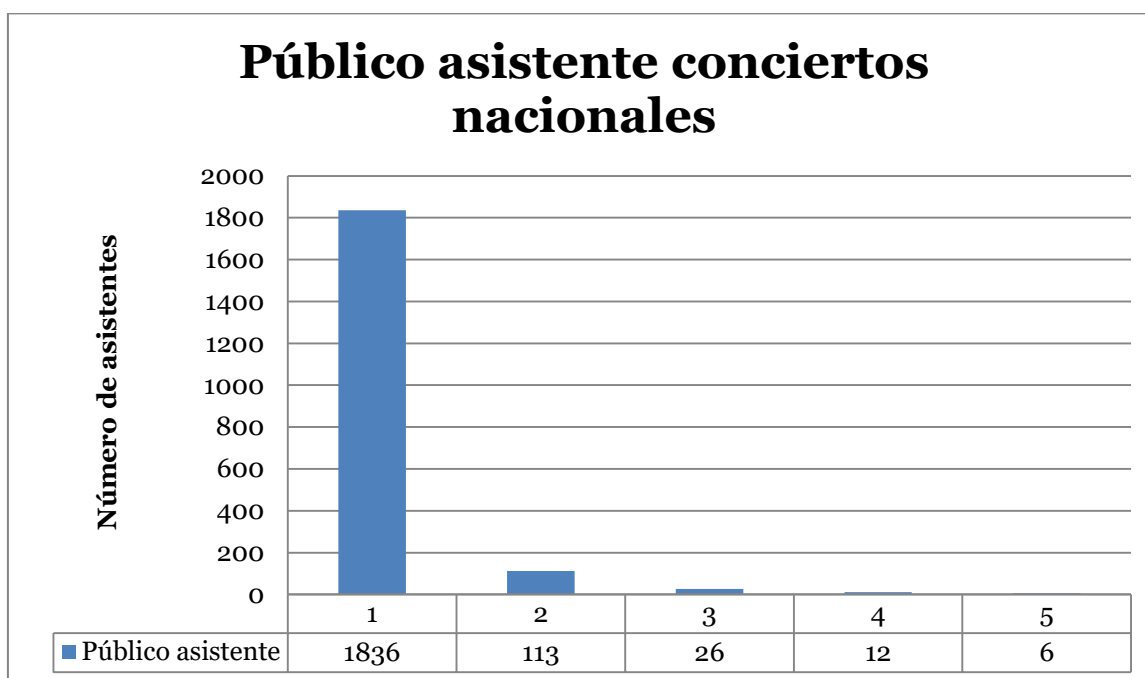


Gráfico 7: Frecuencia de asistencia de consumidores en la temporada de conciertos nacionales.

- Artes escénicas nacionales:
 - Asistentes de FITAM: La fundación cuenta con un convenio con la fundación Santiago a Mil mediante el cual se establece la presentación de obras en el teatro del Centro de las Artes durante el festival. Los asistentes de FITAM son aquellos que consumen artes escénicas nacionales sólo en el período del festival.
 - Asistentes frecuentes: asisten en más de una ocasión al año a ver algún evento de la programación de artes escénicas nacionales.
 - Asistente de prueba: Asiste sólo a un evento de la programación y no vuelve a consumir productos de artes escénicas nacionales.
 - Público no asistente: No asiste a la categoría pero si a otras actividades culturales de la fundación.

Artes escénicas nacionales	
Segmento	Porcentaje del total de asistentes
Asistente de FITAM	33%
Asistente frecuente	16%
Asistente de prueba	51%

Tabla 10: Segmentación de consumidores en temporada de artes escénicas nacionales

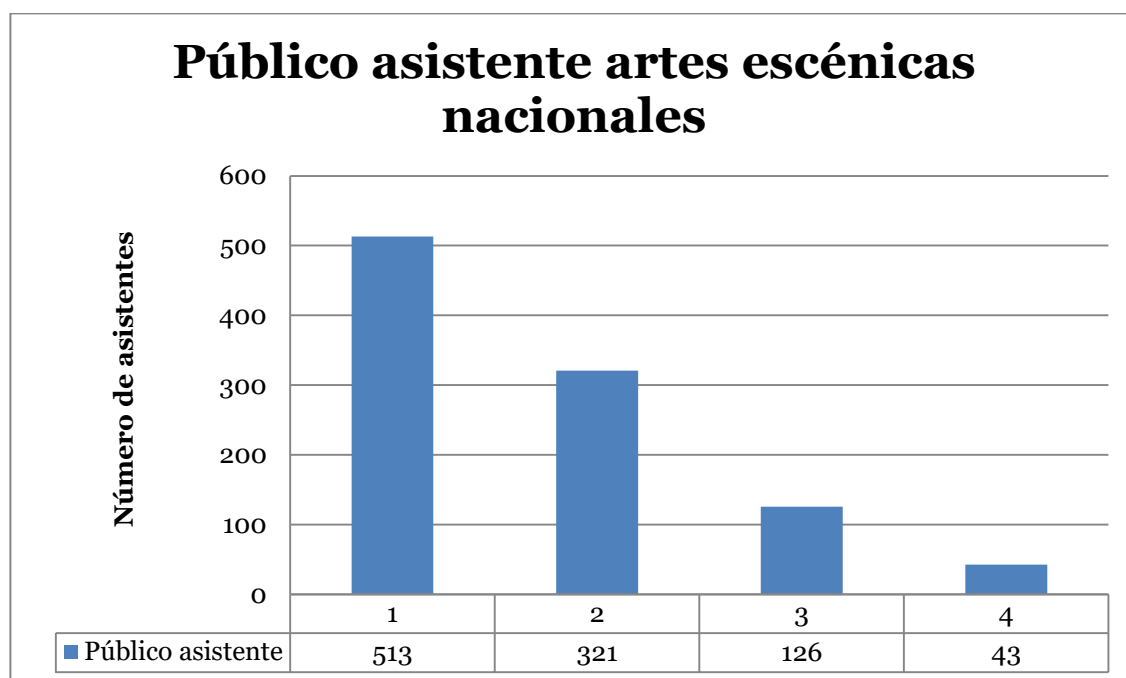


Gráfico 8: Frecuencia de asistencia a temporada de artes escénicas nacionales

- Artes escénicas internacionales:
 - Asistentes de FITAM: en este caso gran parte de la programación internacional tiene relación con el convenio firmado con la fundación Santiago a Mil, por lo que gran parte de los asistentes de esta sub categoría de la disciplina artes escénicas se concentran en este segmento.
 - Asistentes frecuentes: asisten a más de un evento de la programación de la fundación pero no a FITAM. En este caso al existir tan pocos eventos propios de la fundación, no existen los asistentes regulares.
 - Asistente de prueba: Asisten a un evento de la programación y no vuelven a asistir más.
 - Público no asistente: No asiste a la categoría pero si a otras actividades culturales de la fundación.

Artes escénicas internacionales	
Segmento	Porcentaje del total de asistentes
Asistente de FITAM	67%
Asistente frecuente	3%
Asistente de prueba	30%

Tabla 11: Segmentación de consumidores de temporada de artes escénicas internacionales

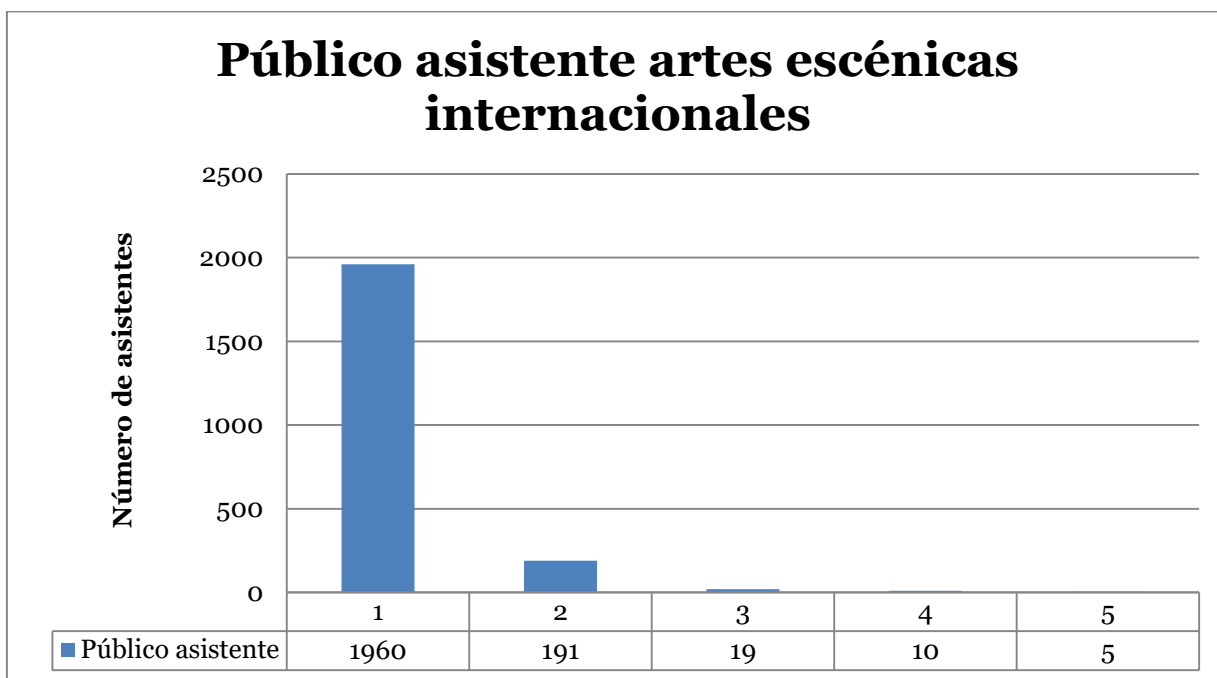


Gráfico 9: Frecuencia de asistencia a temporada de artes escénicas internacionales.

Objetivo CRM

Dentro de los objetivos planteados para el sistema que soporta el enfoque CRM se establece que los asistentes al teatro reflejen sus gustos en asistencia a las distintas disciplinas artísticas, esto se obtiene de los datos que tiene el área de marketing respecto a las preferencias de los consumidores en cada una de las disciplinas artísticas. Dentro de los resultados obtenidos destaca dentro de cada disciplina:

- Temporada de grandes conciertos internacionales:
 - Del total de asistentes un 93% declara tener preferencias por la música clásica, sin embargo del 7% que declara no tener un gusto por la música clásica un 87% corresponde al segmento de asistentes de prueba.
 - Respecto del total de los que no han asistido a ninguna actividad cultural del programa de conciertos internacionales, un 13% responde tener preferencias por la música clásica.
- Conciertos nacionales:
 - Un 20% de los consumidores que han asistido a algún concierto nacional no señalan dentro de sus preferencias la música clásica, cabe destacar que al igual que en la temporada de conciertos internacionales, un alto porcentaje de aquellos que declaran no gustarle la música clásica (78%) corresponde al segmento de asistentes que prueban al asistir al programa.
 - De aquellos que no han asistido a algún programa nacional, un 24% señala tener preferencia por la música clásica.

- Artes escénicas internacional:
 - Un 13% de los consumidores que han asistido declara no tener preferencias por las artes escénicas, dentro del cual un 34% corresponde a los consumidores asistentes a blockbuster y un 56% a los consumidores de prueba.
 - De aquellos que no han asistido a ningún espectáculo de artes escénicas internacionales, un 23% declara tener entre sus preferencias las artes escénicas.

7.9. Matriz CRM

La matriz CRM muestra las distintas posiciones respecto a una estrategia CRM en las que puede ubicarse, esta herramienta permite considerar las circunstancias presentes y futuras de la organización. La vertical de la matriz representa la completitud de la información de los consumidores, mientras que la horizontal muestra el grado de individualización. Así existen 4 posibles situaciones.

Las características de cada una de las estrategias, son:

1. Venta basada en productos: Esta estrategia establece que la información que tiene la organización es de las transacciones y el análisis que se realiza es respecto a las ventas en un período de tiempo definido. Se cuenta con poca o nula información individual de los consumidores. El énfasis está puesto en los productos y canales, no en los consumidores.
2. servicio de gestión y apoyo: En esta estrategia busca identificar los consumidores de forma individual y tiene como objetivo la retención de los clientes, y pone el énfasis en los usuario, esencialmente este enfoque se intenta aplicar un servicio de venta a los consumidores, mejorando los niveles de servicio y soporte. La comunicación es persona a persona o individualizado.
3. Marketing basado en los consumidores: Las organizaciones que optan por esta estrategia cambian su énfasis desde la venta de productos individualmente a un foco en los consumidores. Entonces la institución busca desarrollar un mayor entendimiento de los consumidores. Por lo tanto se desea realizar una detallada segmentación y un profundo análisis de los consumidores.
4. CRM individualizado: Esta estrategia requiere de una plataforma sofisticada de datos y refinadas aplicaciones que se ejecutan sobre ellos. La organización busca desarrollar la adopción de un amplio rango de canales. Esta etapa es el más avanzado nivel de un enfoque CRM, donde la organización tiene la capacidad de responder instantáneamente a las consultas de los consumidores en el lugar donde la comunicación o transacción toma lugar.

Se establece entonces que la fundación cultural CorpArtes está actualmente en un estado de Ventas basadas en productos, esto quiere decir que la información tiene información de las transacciones realiza un simple análisis de variables de ventas sobre el tiempo y productividad de los canales. La organización cuenta con el historial

de compra de los consumidores que compran a través de internet, por lo que la visión de sus consumidores es sesgada y el uso de esta información es mínimo. Además el grado de individualización de consumidores es nulo, no se conoce los usuarios de los canales, por lo que no se realizan acciones diferenciadas y en el caso del mailing, ese se envía a todos los consumidores sin importar las características propias. Al no tener información de los usuarios y la con la que se cuenta no se utiliza, por lo que no hay ningún tipo de segmentación, ni siquiera asociada a los productos ni canales. El diseño y planificación de la programación artística, no se cuenta con ningún tipo de información de los consumidores, de hecho no se realiza incluso un análisis de las transacciones, por lo que la línea editorial está definida íntegramente por gustos y presunciones de la directiva de la fundación.

7.10. Objetivos del proceso de desarrollo de estrategia

Respecto al proceso de desarrollo estratégico, se plantean 3 puntos en los que la implementación del enfoque CRM debe realizar cambios.

1. En primer lugar, se establece la necesidad de la realización periódica del análisis de la industria, estableciendo un análisis interno con la metodología de cinco fuerzas de Porter, sumado a un análisis externo PESLT, con esto se establezcan nuevas estrategias que cambien los objetivos explícitos del CRM luego de la consecución de estos. El análisis de la industria, requiere además de la evaluación del propósito de la organización, la visión y los valores de la fundación. La realización del análisis de la industria en la memoria es la primera que se confecciona, por lo que se requiere establecer la reiteración de la preparación de este análisis para estudiar la evolución de la organización.
2. El punto más importante es la generación de una segmentación. Se plantea debido a las características de la industria y de la programación de las disciplinas artísticas la necesidad de obtener la información de consumidores que permita segmentación propuesta por la organización Culture Segments y la del Art Council England, donde se establece que en las industrias creativas la segmentación debe estar basada en la motivación de los consumidores al momento de decidir a qué programas culturales asistir. Para esto se plantea en el período de implementación establecido en la memoria la obtención de en primer lugar la totalidad de compras de los clientes, además se debe establecer cuál es el total del consumo cultural anual de dichos consumidores, esto con la finalidad de reconocer que porcentaje del consumo anual en la industria se realiza en CorpArtes. En segundo lugar se decreta la necesidad de reconocer las ocasiones de compra de los consumidores, pues los espectadores cuentan con una multiplicidad de usuarios, en primer lugar se debe establecer con quienes asiste a cierto programa, esto se suma a la cantidad de veces que consume cultura anualmente y en tercer lugar reconocer en que momento del programa artístico es la asistencia, pues esto denota parte de la motivación a la hora de asistir a un espacio de desarrollo cultural. Finalmente se establece el requerimiento de reconocer cuales son las expectativas a la hora de asistir a un programa artístico y el valor percibido.

3. Dentro de los objetivos del proceso de desarrollo estratégico se establece que el itinerario dentro de la matriz CRM, en primer lugar se plantea el paso de una estrategia basada en la venta de un producto a una estrategia de marketing basada en los consumidores, para posteriormente avanzar a una estrategia de gestión de relación con los consumidores individualizada. Para esto se establece en el plan de implementación las acciones que en primer lugar logren completar la información de los consumidores, para establecer un análisis de los datos y posteriormente utilizar esos datos para el diseño de los productos y la selección de programas artísticos relacionados con cada uno de los segmentos. Posteriormente con la implementación del sistema TI, se plantea la posibilidad de establecer una comunicación directa con cada uno de los consumidores en los puntos de contacto de forma directa, con lo que la organización establecería una estrategia de gestión de relación con los consumidores de forma individualizada.

8. PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR

La definición del proceso de creación de valor tiene como principal objetivo reconocer cómo la organización debe crear y entregar valor, y cómo se puede maximizar el valor de cada uno de los consumidores. Para esto se debe definir, en primer lugar, cuál es la experiencia del consumidor que entrega la fundación y cuál es la percepción de dicha experiencia por parte de los espectadores. La experiencia se puede definir utilizando el modelo de servicios suplementario desarrollado por Lovelock. Respecto al valor entregado se debe definir una propuesta de valor que dé cuenta de los objetivos de la organización. Luego se debe asociar a variables cuantificables en cada uno de estos subprocesos definidos por el modelo. Finalmente, se debe realizar una evaluación de las variables, para poder diseñar el sistema de entrega de valor propuesto por Lanning & Michaels (2000).

8.1. Modelo de servicios suplementarios

El modelo suplementario de servicios define el núcleo central del producto, subprocesos asociados a servicios que delinear la experiencia del consumidor diseñada por la organización.

- **Información:** este elemento se refiere a todos los medios con los que se informa el consumidor de los productos y servicios de la organización, además de la información relevante que se entrega a través de los medios. Debemos diferenciar los tipos de información que se desea entregar a los consumidores en cada uno de los procesos de compra. En primer lugar está el proceso de conocer la fundación CorpArtes. Esto es importante, pues debido a su corta trayectoria no todos los consumidores conocen a la organización. Dicha información no es relevante para los competidores directos, pues tiene una trayectoria mucho mayor. A su vez, este proceso no es gestionado, debido a que estratégicamente no hay una acción definida para manejarla. Sin embargo, se destaca la exposición de programas artísticos en las vidrieras del Metro de Santiago, la entrega de programas anuales que cuentan con los programas del año y finalmente la asociación con medios masivos de comunicación, con el grupo Copesa y grupo Dial.

El segundo proceso de información es el de conocer el programa específico al que se desea asistir. Para esto la fundación cuenta con los siguientes canales:

Medios	Descripción de la información
Prensa escrita	Cuenta típicamente con la información del nombre del programa, una breve reseña de no más de 15 palabras, la fecha, horario y lugar, además del precio desde, destaca que invita a buscar más información en la página web de la fundación y muestra las redes sociales en las que está presente la organización.
Vía pública	Cuenta típicamente con la información del nombre del programa, una breve reseña de no más de 15 palabras, la fecha, horario y lugar, además del precio desde, destaca que invita a buscar más información en la página web de la fundación y muestra las redes sociales en las que está presente la organización.
Radio	En este medio, se entrega la información del nombre del programa o el artista que lo desarrolla en el caso de conciertos, se realiza principalmente una reseña del programa artístico, que finaliza con la fecha y el lugar donde se realiza, finalmente invita a buscar más información en la página web de la fundación.
Página web	Depende de la disciplina artística. Aun así, es el canal informativo más completo. En el caso de las orquestas cuenta con la información tanto de la orquesta como del solista que los acompaña, así también de los integrantes más importantes. Además está la información del programa musical que se interpretará y la edad sugerida, además del horario, la fecha y el lugar. No hay información de precios pues está la opción de comprar boletos en la misma página.
Mailing	Información que es enviada sin discriminación alguna a todos aquellos quienes hayan comprado en la boletería online y aquellos que hayan dejado voluntariamente la información de nombre, apellido y mail en la cuponera del área de marketing. El mailing cuenta con la información del nombre del programa, una breve reseña del programa artístico, muestra también la fecha en que se realiza y permite además acceder a la página para encontrar más información. Dirige también a la compra de entradas y en algunos casos destina a material audiovisual del espectáculo. Destaca que a través de este medio de información, el mail cuenta con un programa principal, pero se presentan además varios otros programas que se desarrollarán con posteridad al principal. De estos programas secundarios se muestra una reseña más breve que la del programa principal, y tiene la opción de acceder a más información en la página o al proceso de compra de boletos.
Facebook	Este medio no solo cuenta con información de los programas, sino que también de productos educativos, cuestiones urgentes como la disponibilidad de entradas o vídeos de los programas

	<p>que se están desarrollando.</p> <p>Respecto a los programas artísticos, la información no está consolidada, por lo que en algunos programas se cuenta con fecha, horario, lugar donde se desarrolla, el precio y una breve reseña, mientras que en el otro extremo se encuentran otros donde solo se cuenta con el nombre y la fecha. Sin embargo destaca que al ser un canal de información y de consulta, la información restante se puede encontrar en los comentarios de cada uno de los contenidos, donde CorpArtes responde a las inquietudes.</p>
Instagram	<p>El medio no tiene una línea editorial clara, pero se pueden agrupar en 4 tipos de publicaciones. La primera son las publicaciones previas a los programas artísticos, en los que se cuenta con una fotografía asociada e información de la fecha; el segundo tipo son publicaciones del desarrollo de los programas artísticos, en el caso del teatro o exposiciones donde hay varios días de presentación, este funciona como información de las fechas hasta cuándo va a estar siendo exhibida; en tercer lugar están las contingencias como que se agoten entradas, se cancelen funciones, entre otros y finalmente noticias asociadas a los programas, como conferencias de prensa, notas periodísticas, entre otras.</p>
Twitter	<p>El medio no tiene una línea editorial definida, <i>retwittea</i> publicaciones asociadas a la fundación, además genera contenido propio. Destaca que no se pueden agrupar los contenidos.</p>
YouTube	<p>En este caso se diferencian 2 tipos de publicaciones las previas y posteriores a los programas culturales. Las que anteceden a la realización del espectáculo cuenta con contenido audiovisual externo, invitación de los artistas y <i>trailers</i> o <i>teasers</i>. Mientras que las publicaciones posteriores muestran resúmenes de los programas culturales o entrevistas con los artistas.</p>

Tabla 12: Descripción de la información en cada canal.

Vemos entonces que todos los tipos de información de los programas artísticos que transmite la fundación son: la fecha, la hora, el lugar donde se desarrolla, el precio, la edad sugerida, información de los artistas, la compañía o la orquesta, las temáticas de la obra, el programa de la orquesta, contingencias, otros canales donde se transmite información, teléfono y mail de la fundación, y finalmente el contenido audiovisual de los programas.

Destaca que esta información ha sido distribuida a través de los canales, pero sin ningún orden preestablecido ni algún protocolo.

- Consulta: este proceso sugiere todos los canales en los cuales se entrega información luego de una pregunta de los consumidores, por lo que supone un dialogo entre los potenciales espectadores y la organización. En el caso de CorpArtes, este proceso de interacción con la fundación ocurren en diferentes

procedimientos: preguntar dudas de información y realizar reclamos. Los canales con los que cuenta para esto, son:

Medios de interacción	Protocolo
Mail	El mail al que los consumidores se pueden comunicar con la fundación es contacto@corpartes.cl, que está dirigido al encargado de ticketing y atención al cliente. El cual en caso de no poder ser resuelto por la persona, entonces realiza la pregunta a quien sea competente y luego se entrega la respuesta. No se deriva a quien esté capacitado para responder, sino que la respuesta siempre es entregada por el mail de contacto@corpartes.cl
Teléfono	En este caso la página informa dos teléfonos, el de boleterías y el de la oficina. El primero es atendido por las boleterías quienes no cuentan con toda la información, el segundo número dirige al consumidor a la secretaria de la fundación quien tampoco cuenta con toda la información necesaria. En caso que no conteste alguna de estas dos, el llamado es dirigido a la encargada de ticketing y servicio al cliente, cuando incluso esta no responde, en lugar de cortarse la llamada, dirige al consumidor al encargado de compras y pagos, quien no cuenta con la información de los programas.
Redes sociales	Las redes sociales tienen una particularidad y es que puede darse la situación en la cual otros consumidores pueden responder en un contenido publicado por la organización. La respuesta por parte de la fundación es entregada por la <i>community manager</i> del área de comunicaciones.

Tabla 13: Protocolos en los medios de interacción

- Toma de órdenes: Una vez el consumidor está dispuesto a comprar entra en juego un elemento clave (a saber, el tomar una orden de compra), y es crucial que este sea claro y preciso. En este punto CorpArtes cuenta con una boletería online y una física que se encuentra en las dependencias del Centro de las Artes 660. La compra de una entrada tiene diferencias radicales a la hora de escoger la forma de compra.

En primer lugar, en el caso de la boletería física, no hay ninguna forma de reserva de entradas, por lo que para la compra de entradas se requiere que haya disponibilidad de boletos al momento de asistir a la boletería a comprar. Se debe escoger el programa al que asistir, luego la función del programa y finalmente el precio que se desea pagar, para finalmente, en el rango de precio, escoger la butaca. Los mecanismos de compra son efectivo, tarjeta de crédito y débito.

El proceso de compra online, por su parte, puede distinguirse en dos casos. Si se compra por primera vez el proceso requiere ingresar los datos demográficos, escoger un mail y una clave para ingresar al portal de compras y posteriormente la validación de la cuenta vía mail. En caso de haber hecho esto, entonces se

debe ingresar con el mail y la contraseña. Al hacer esto se debe escoger qué programa artístico, y las variables en las que se elige en este punto es la fecha, el horario y el lugar donde se desarrolla. Entonces debe escoger el precio que se está dispuesto a pagar por la entrada y ahí escoger la fila y el número de la butaca. Este proceso permite el pago mediante tarjetas de crédito o débito.

Cabe destacar que la fundación en noviembre del 2015, creó una nueva forma de compra, denominada abono, la cual permite la compra de un boleto a cada uno de los 7 conciertos de grandes orquestas internacionales.

- Proceso de pago y de cuenta: respecto al proceso de pago, este es realizado mediante web pay en el caso de la boletería virtual. Al realizar el pago, se recibe un correo electrónico al mail al que está asociada la cuenta, donde la fundación envía la boleta con el pago y las entradas que pueden ser presentadas impresas o desde un dispositivo móvil. En el caso de la boletería física el pago es realizado posterior a elegir la butaca, utilizando el servicio de redcompra o pago efectivo, entonces realizado el pago se imprime la boleta y también los tickets.

Respecto al proceso de compra -el que está compuesto por el proceso de pago y el proceso de realizar una orden-, los datos que se obtienen son solo los datos de las compras vía internet. En el caso de la compra física, los datos de los consumidores se pierden, por lo que no existe ninguna acción de conocimiento de la lealtad de los consumidores, pues al no tener los datos, la visión de los espectadores que tiene la organización no es completa y las mediciones de lealtad no serían precisas.

- Servicios de custodia: Este elemento tiene relación con dos cuestiones. En primer lugar, todas acciones el cuidado de las posesiones del cliente. Dentro de la experiencia que ofrece CorpArtes, se considera estacionamientos gratuitos para todas aquellas obras que se desarrollan los fines de semana y en la semana en horarios nocturno con guardias y cámaras de seguridad. Sin embargo estos son limitados. Además, poseen vías de escape en el teatro y en la galería de artes. En segundo lugar las acciones de asegurar buenas compras, para esto se considera que al momento de ingresar al teatro se requiere de la validación de los boletos mediante la lectura del código QR que viene impreso en el ticket, esto tiene como objetivo que no ingresen espectadores sin ticket que puedan utilizar las butacas de la gente que compra sus boletos, además al ingresar al teatro, hay un equipo de acomodadores que se encarga de llevar al consumidor a su asiento.
- Servicios de hospitalidad: Este elemento tiene relación con todas las acciones y servicios que dispone la organización para cuidar a los consumidores. Se considera en este punto baños para hombres, mujeres y discapacitados, además de una cafetería y tienda de diseño CA660. Las dependencias del Centro de las Artes cuenta con un foyer con sillas y mesas en las que se puede esperar la hora de comienzo del espectáculo. Sin embargo, este mobiliario tiene una capacidad muy inferior a la del teatro. En las funciones teatrales y conciertos de orquestas internacionales hay champagne y vino de honor al finalizar el concierto. Si bien es parte del producto central, se considera dentro de los servicios de

hospitalidad las butacas de diseño italiano, además de la existencia de butacas para personas con capacidad limitada.

8.2. Experiencia del consumidor

La experiencia del consumidor se define como todas las actividades que desarrollan los espectadores desde el momento que obtienen información del programa artístico hasta la evaluación del espectáculo.

El proceso está definido, en primer lugar, por la concientización del programa artístico. Luego, si el consumidor se interesa, entonces busca información de la función o exhibición. Donde el consumidor escoge un canal para buscar los datos del programa. Como se analiza en el modelo de servicios suplementarios, los canales tienen distintos niveles de completitud. Entonces el potencial asistente examina si cuenta con la información necesaria para tomar la decisión de asistir. En caso de no obtener la información requerida, tiene tres opciones: la primera es dejar de buscar información y no asistir al programa artístico; la segunda es buscar en otro canal esperando que este cuente con la información que busca; la tercera consiste en requerir la información mediante un canal de consulta con las que cuenta la organización. En caso de buscar en otro canal la información, vuelve al punto de inicio del proceso de recopilación de la información.

El caso de consulta consiste en otro subproceso dentro de la experiencia del consumidor, que tiene como condición previa si el consumidor conoce los medios con los que puede interactuar con la organización. En caso de no conocerlos los buscará en los canales de información. Cuando tiene este dato, entonces decide qué medio va a utilizar para interactuar. Posteriormente realiza la consulta a la fundación, luego recibe la respuesta de la organización y entonces verifica si la respuesta es suficiente o satisfactoria. En el caso que la réplica lo sea, entonces se enfrenta a la decisión de asistir al programa. En caso que la réplica no sea satisfactoria entonces se enfrenta a la determinación de seguir buscando información del programa, donde se presentan nuevamente tres opciones: la de no seguir buscando y por lo tanto no asistir al programa; consultar a través de otro proceso de consulta; y finalmente la de volver a algún canal de información.

Por lo tanto, previo al proceso de compras el consumidor, debe ver si luego de obtener la información requerida, respecto a la fecha, hora y lugar en que se desarrolla el programa le permiten asistir, y si además las temáticas, los artistas y la disciplina le interesan. Si esto se cumple, entonces el consumidor debe conocer cuáles son los medios para comprar boletos. En caso de no conocerlos, busca que medios dispone la organización para este subproceso. Si lo conoce, entonces debe decidir qué canal utilizar para adquirir los tickets.

La elección de compra a través de la boletería online depende del canal del que se proviene, pues puede ser que ingrese a la página o directamente al programa al que desea asistir. En el caso en que se ingrese a la página, debe ingresar a la sección "Entradas" donde se encuentran todos los programas culturales de la organización. Entonces debe escoger la fecha y hora de la función a la que se desea asistir, revisar las

entradas y promociones disponibles. Ahí debe revisar si existe disponibilidad de butacas. En caso que no, ver si hay otra función y si existe entonces sí se acomoda a las necesidades. Si no, entonces no asiste al programa. Si existen butacas, entonces debe revisar la disponibilidad de butacas al precio al cual se está dispuesto a pagar. En el caso que no exista, entonces debe analizar si está dispuesto a pagar otro precio en el que sí existan buscas. En el evento que no entonces no asistirá al programa artístico.

Luego, si encuentra butacas a un precio que se está dispuesto a pagar, debe presionar “iniciar compra”, donde se accede al menú de ingreso de usuario y clave. En el caso de no haber comprado nunca antes, entonces se debe registrar el usuario.

Para registrar el usuario, se debe ingresar datos, presionar el botón aceptar, esperar a recibir un correo, abrir el mensaje y presionar en el link. Luego presionar continuar y la página redirige a la página principal de CorpArtes, donde hay que realizar el proceso desde el comienzo.

Bajo la situación de ya tener usuario y clave, el proceso se divide según si recuerda el correo y contraseña o no. En el evento que no se recuerde, entonces se accede al proceso de recuperar la clave.

Para recuperar la clave se debe ingresar el correo y presionar en recuperar contraseña, entonces se espera a recibir el correo, se abre el mensaje y se presiona el link que viene en el mensaje, entonces se debe ingresar una nueva contraseña, confirmar y presionar el botón continuar, en caso que no coincida entonces vuelve a pedir una nueva clave. Si ambas claves coinciden entonces nuevamente vuelve a la página web de la fundación y debe rehacer el proceso hasta presionar el botón iniciar compra.

Entonces ahora que se cuenta con el correo y la contraseña, se procede a seleccionar entradas, en la cual se escogen entradas. Luego debe decidir si comprará boleto de escolar o general y revisar si aplica alguna promoción en la compra. En caso que corresponda entonces se elige y se debe ingresar el código de la promoción, luego presionar en el botón continuar. En el evento que no entonces presionar continuar directamente luego de escoger la butaca. Entonces se deben leer las condiciones de compra, en caso de no aceptar dichas condiciones, entonces no asiste al programa artístico. Si se aceptan, entonces presionar en aceptar condiciones de uso y presionar el botón continuar.

Se accede a la página de pagos de Webpay, donde en primer lugar se escoge el medio de pago, luego si no se desea pagar, se presiona en el botón anular compra, luego si desea pagar y escoge la tarjeta de débito, entonces escoger el banco de la cuenta, luego ingresar el número de tarjeta si es incorrecta, la página requiere que la ingrese nuevamente. De igual forma con ingresar la clave bancaria de internet y finalmente el ingreso de la clave secreta. En el caso de escoger la tarjeta de crédito debe ingresar el número de la tarjeta, la fecha de vencimiento e ingresar el código de verificación. Si esto está incorrecto, entonces pide ingresar nuevamente, utilizando el mismo protocolo. Entonces la página revisa la cuenta, y en caso de contar con el dinero se reciben en el correo los boletos y la boleta. Entonces, finalmente, se decide si imprimir o llevar el documento con los tickets en algún dispositivo móvil. En el evento que no se

cuenta con el dinero entonces se presiona el botón aceptar y la página se redirige al *home*. Luego se debe asistir al centro cultural.

Si escoge el subproceso de compra de entradas en la boletería física, entonces debe decidir si revisar la disponibilidad de butacas, en caso de hacerlo debe determinar qué día va a comprar los boletos, entonces debe asistir al Centro de las Artes, donde están las boleterías físicas, hacer fila en la boletería y escoger la función del programa. Entonces, la boletera se encarga de anunciar la disponibilidad de butacas libres. El consumidor debe determinar si está dispuesto a pagar alguno de los precios correspondientes a los asientos vacantes. En caso que exista, entonces debe decidir las butacas que quiere. Ahí debe señalar si posee alguna promoción que sea aplicable a la compra. Si es así, entonces se asigna el descuento correspondiente y debe escoger el medio de pago. En caso de ser tarjeta debe ejecutar la tarjeta en el sistema de pago redbanc. En caso de ser efectivo, la boletera le nombra el monto total a pagar, entonces el consumidor debe entregar el dinero. En caso de haber asistido a comprar boletos con anterioridad al día que se desarrolla la función, entonces se debe asistir nuevamente en la fecha que se presente el espectáculo.

Al asistir al centro cultural, se debe decidir en qué medio realizar el viaje, en caso de asistir en automóvil, si la fundación dispone de estacionamientos al momento del desarrollo del programa artístico, entonces estacionar en el edificio, en caso contrario se debe encontrar un estacionamiento. En caso de asistir a pie o en transporte público, se debe llegar al Centro de las Artes 660. Ya en el centro cultural, se decide si visitar el Café Cívico o visitar la Tienda CA660.

Finalmente, debe asistir al programa artístico. Si este se desarrolla en el teatro, entonces debe mirar su entrada para conocer cuál es su localidad. En el teatro hay un acomodador que le pregunta si conoce como llegar a su ubicación, en caso de saber entonces debe caminar hasta ubicarse en su butaca. Si no sabe, el acomodador será quien le indique como y lo guiará al asiento. Ya sentado, el consumidor debe silenciar todos los dispositivos móviles con los que cuenta en ese momento. Si el programa al que asiste se desarrolla en la sala de exposiciones, entonces si el recorrido cuenta con un guía se debe esperar hasta que comience la visita, en caso contrario simplemente se debe ingresar a la exhibición.

8.3. Proceso de evaluación del proceso de entrega de valor

Dentro de los objetivos explícitos del CRM se establece gestionar la diferencia entre el valor percibido por los consumidores y el valor que plantea entregar la organización. La organización no cuenta con ningún tipo de medición al respecto, entonces con el propósito de obtener un punto de inicio en la evaluación de la experiencia de los consumidores, se establecen variables dentro de la experiencia del consumidor que pueden ser evaluadas por los espectadores.

La oferta de los espacios de desarrollo cultural se caracteriza porque el core product es intangible, por lo que la evaluación es subjetiva y no se pueden establecer mediciones absolutas, sino que dependen de la percepción de los asistentes al centro cultural. Entonces se establecen las siguientes variables:

- 1) Proceso de información:
 - a) Medios que utiliza para informarse de programas culturales.
 - b) Medios que utiliza para informarse de programas culturales de CorpArtes.
 - c) Claridad de la información.
 - d) Completitud de la información.

- 2) Proceso de consultas:
 - a) Medios que utiliza para interactuar con la fundación.
 - b) Rapidez de la respuesta.
 - c) Satisfacción de la respuesta.

- 3) Proceso de compra de boletos:
 - a) Medios que utiliza para realizar la compra.
 - b) Boletería física:
 - I. Rapidez del proceso de compra.
 - II. Atención de las boleterías.
 - c) Boletería online:
 - I. Usabilidad del proceso online.
 - II. Funcionabilidad del proceso online.
 - III. Calificación del proceso.

- 4) Servicios anexos:
 - a) Evaluación de servicios anexos:
 - I. Guardarropía.
 - II. Instalaciones donde se desarrolla el programa cultural.
 - III. Estacionamientos
 - IV. Tienda CA660
 - V. Cafetería Café Cívico.
 - VI. Restaurante Café Cívico.
 - b) Evaluación de material de apoyo de programas:
 - I. Complementa la experiencia.
 - II. Entrega de información necesaria.
 - III. Comodidad del formato para la lectura.
 - b) Equipo de apoyo del desarrollo de programas:
 - I. Acomodadores del teatro.
 - II. Guías de las exposiciones.
 - III. Guardias.
 - IV. Personal de aseo.

- 5) Evaluación del programa:
 - a) Calidad artística del programa cultural.

Además no se conoce la evaluación de la fundación, el valor de marca y cuál es la percepción de los factores de mayor valor a la hora de asistir a algún programa de la organización. Para esto se establecen las siguientes variables:

- 1) Disciplinas artísticas de su interés.
- 2) Ocasión de compra (asistencia), para lo que se consulta, con quién asiste.
- 3) Tres razones por las que se asiste a CorpArtes.
- 4) Disposición a recomendar la organización.
- 5) Amplitud de oferta:
 - a) Edad del grupo de personas con las que se asiste.
 - b) Temáticas de las obras.
 - c) El precio.
 - d) Ubicación del centro cultural y actividades de extensión.
 - e) Horario de los programas artísticos.

8.4. Evaluación de la experiencia del consumidor

Para reconocer la evaluación de los consumidores, se define la creación de una encuesta de satisfacción de la experiencia en el contexto de la asistencia a actividades culturales de la fundación. Para esto se requiere previamente la aprobación de la experiencia del consumidor y de las variables en las cuales se va a medir el valor percibido por parte de los espectadores. Se presenta entonces dicha información a los directores de las áreas técnica, administración y finanzas, y comercial y marketing. Luego de realizar las correcciones y de realizar los cambios sugeridos, se define la herramienta de medición utilizando la plataforma de formularios de google. Con el formulario ya finalizado, entonces se revisa con el director del área de audiencias de la organización, luego se pide ayuda para una última revisión de forma al gerente de experiencia al consumidor de SMU y finalmente la directora de comunicaciones de CorpArtes hace observaciones de redacción y ortografía.

Entonces se envía una encuesta al total de consumidores que están inscritos en la base de datos del área de marketing. La evaluación de algunas variables es binaria y en otras se presentan niveles de satisfacción o de percepción. En este caso se elimina el caso de la opción neutra. Así se mantienen valoraciones positivas y negativas, esta sugerencia es realizada por el director del área de audiencias de la fundación.

La encuesta es respondida por un total de 2413 personas, correspondientes al 11,29% del total de los datos de la base con la que cuenta el área de marketing de la organización. El correo con el link es enviado el lunes 25 de julio y las respuestas son procesadas el día 8 de agosto. Cabe señalar que en el texto del correo se señala que al responder la encuesta, se le da permiso a la organización de individualizar los datos propios de quien responde y a hacer uso de estos, además la organización se compromete a hacer uso de los datos única y exclusivamente para el análisis de estos en el contexto de la evaluación de la experiencia de los consumidores a la hora de asistir a una actividad de la programación de la fundación.

Entonces los resultados obtenidos que se desarrollan en el marco de la tesis son aquellos que tienen relación con los subprocesos definidos en la experiencia del consumidor, de los cuales se obtiene:

1. Proceso de información

- I. **Uso de medios:** Se evalúa el uso de los medios por parte de los consumidores de CorpArtes, para lo que se pregunta, en primer lugar, cuáles son los medios que utiliza para informarse de programas culturales, luego de aquellos medios que utiliza, se busca reconocer el posicionamiento en el medio de información, para lo que se pregunta si se informa de los programas sólo de CorpArtes, de la fundación y otros espacios de desarrollo cultural o solo de la competencia de la organización. Entonces tenemos que el medio que más se personas utilizan para informarse de programas culturales son páginas web y mailing en los que están inscritos. Si bien no se realiza una evaluación, esta información se debe utilizar para gestionar el posicionamiento dentro de los medios de información.

Medio	Porcentaje de personas que utiliza el medio		Programas culturales CorpArtes y programas culturales en general		
	Si	No	Ambos casos	Programas CorpArtes	Programas competencia
Diarios	44,73%	55,27%	43,50%	33,48%	23,02%
TV	73,92%	26,08%	37,99%	24,58%	37,43%
Revista	66,97%	33,03%	40,88%	27,94%	31,18%
Vía pública	64,55%	35,45%	41,92%	33,15%	24,93%
Radio	68,29%	31,71%	42,73%	27,26%	30,02%
Página Web	34,05%	65,95%	42,12%	46,39%	11,49%
Facebook	53,18%	46,82%	43,46%	39,11%	17,43%
Twitter	77,95%	22,05%	43,39%	31,50%	25,11%
Instagram	77,80%	22,20%	42,45%	34,57%	22,98%
Mail	31,33%	68,67%	41,09%	50,28%	8,63%
Familiares y amigos	48,13%	51,87%	45,60%	38,30%	16,10%

Tabla 14: Porcentajes de utilización de los medios de información

- II. **Claridad de la información:** Se establece como una de las variables que se pueden evaluar es la claridad de la información, donde las opciones son que esta sea clara, confusa y errónea. En ese caso se obtiene la siguiente información:

Evaluación de la información	Porcentaje de respuestas
Clara	94,85%
Confusa	5,05%
Errónea	0,10%

Tabla 15: Evaluación de claridad de la información.

En este caso se establece que el objetivo es que un 95% de los consumidores reconozcan la información como información clara, por lo que se establece una diferencia mínima respecto a la meta que supone la organización.

- III. Completitud de información: La variable busca medir si los medios de información entregan la información requerida por los consumidores para tomar la decisión de asistir a un programa cultural. Los resultados de la variable son:

Completitud de la información	Porcentaje de respuestas
Completa	73,39%
Incompleta y busco en otro canal	23,56%
Incompleta y consulto a CorpArtes	3,06%

Tabla 16: Evaluación de completitud de la información

Respecto a la completitud, vemos que en este caso más de un cuarto de los canales no cuenta con la información que requieren los consumidores, por lo que estos deciden entre buscar en otro canal o interactuar con la organización para obtener la información que les falta. En este caso se establece la misma meta que en el caso anterior.

Entonces la evaluación que se hace del proceso de consulta es ponderada de igual forma entre las dos variables que miden la percepción de los consumidores, obteniendo así un resultado de en promedio un 94,84% de cumplimiento del objetivo en el caso de la claridad de información y un 77,25% de cumplimiento respecto a la completitud de la información, lo que en promedio establece un 88,54% de cumplimiento de la meta.

2. Proceso de consulta:

- I. Los medios de consulta: Los medios de consulta que se utilizan por los consumidores, al no encontrar toda la información en los canales, se distribuyen de la siguiente forma.

Medio	Porcentaje de uso
Directo	2,88%
Facebook	15,38%
Instagram	3,85%
Mail	39,42%
Página web	3,85%
Personalmente	1,92%
Teléfono	30,77%
Twitter	1,92%

Tabla 17: Porcentaje de uso de los medios de interacción

A través de esto se puede establecer prioridades de gestión en el uso de medios de interacción entre la organización y sus consumidores.

- II. Satisfacción de la respuesta: La otra variable que se requiere medir es la satisfacción de la respuesta, la que mide el rendimiento de la organización para poder entregar la información que requieren los consumidores al momento de decidir interactuar con ella, así se obtiene:

Satisfacción de la respuesta	Porcentaje de respuestas
Muy satisfecho	36,51%
Satisfecho	55,56%
Insatisfecho	6,35%
Muy insatisfecho	1,59%

Tabla 18: Evaluación de satisfacción de respuesta

En este caso se establece la medición de quintiles, donde se omite el tercer quintil, correspondiente a la evaluación neutral, esto con la finalidad de obligar a los espectadores a tomar un juicio de la variable. Así el porcentaje de satisfacción se mide como el valor del quintil (muy satisfecho corresponde al 100%, satisfecho a 75%, mientras que insatisfecho representa 25%, finalmente muy insatisfecho a 0%) ponderado por el porcentaje de personas que responden ese nivel de satisfacción, así se obtiene un 79,76% de satisfacción, el objetivo de la fundación es obtener un porcentaje de satisfacción de un 90%.

- III. Rapidez de la respuesta: En el caso del proceso de consulta una de las variables de importancia es la rapidez con la que la organización responde a las dudas de los consumidores. Si bien esta es una variable cuyo valor es absoluto, lo que importa es si a las personas les parece bien el tiempo que toma la fundación en entregar la respuesta, por lo que en este primer apronte se requiere la percepción de los espectadores en lugar del tiempo en segundos que demora la respuesta, entonces se obtiene.

Rapidez de la organización para responder	Porcentaje de respuestas
Muy rápida	19,05%
Rápida	68,25%
Lenta	9,52%
Muy lenta	3,17%

Tabla 19: Evaluación de la rapidez de respuesta

En el caso de esta variable lo que se planea es que la organización responda de forma rápida o muy rápida sin discriminación, por lo que el objetivo en este caso es mantener un porcentaje mínimo de respuestas rápidas y muy rápidas y un porcentaje máximo de respuestas muy lentas. En este caso se plantea que exista un mínimo de 90% de respuestas consideradas rápidas o muy rápidas y un máximo de un 2,5% de respuestas muy lentas. Vemos que si bien ninguno de los dos objetivos de cumplen, en el primer objetivo hay una diferencia de 270 pb y en el segundo la diferencia es de 67 bp.

Entonces el porcentaje de cumplimiento de los objetivos son respecto a la satisfacción de la respuesta hay un cumplimiento del 88,62%, mientras que en la rapidez de respuesta, en las respuestas rápidas y muy rápidas se cumple en un 97,00% y el

máximo de respuestas muy lentas este objetivo de cumple en 78,75%, estableciendo un cumplimiento promedio de 87,88% de objetivos de rapidez, luego al ponderar con el objetivo de satisfacción se tiene un cumplimiento de meta de un 88,25%.

3. Compra de boletos: En este proceso debemos clasificar las distintas formas de compra, boletería física y online, pues las variables con las que se evalúa la experiencia de los consumidores difieren.

3.1. Compra boletería física:

- I. Rapidez en comprar entradas en la boletería: Debido a las colas y a que cuando queda poco tiempo para que comiencen las funciones llega mucha gente a comprar su entrada, se ve afectada la evaluación que se realiza de la organización en relación con la calidad de servicio. Al igual que en la rapidez de respuesta de consulta, el tiempo que se demora es una magnitud absoluta, pero en la encuesta se busca reconocer el valor percibido de los consumidores, por lo que no se les pregunta por el tiempo que toman en comprar la entrada.

Rapidez para comprar una entrada	Porcentaje de respuestas
Muy rápido	18,62%
Rápido	69,41%
Lento	11,28%
Muy lento	0,70%

Tabla 20: Evaluación de rapidez del proceso de compra.

Nuevamente se establece un porcentaje mínimo de respuestas rápida y muy rápida, en este caso se repiten los objetivos establecidos con anterioridad, donde en este caso respecto al porcentaje de entradas que se compran de manera rápida o muy rápida este objetivo se cumple en un 97,80%, mientras que en el caso de un máximo de compras percibidas como muy lentas, este porcentaje se cumple en un 100,00%, así en promedio se cumple en un 98,90% el objetivo.

- II. Atención en boleterías: Esta variable tiene relación con el trato de las boleterías a la hora de comprar una entrada. Esta variable nuevamente busca medir la satisfacción de los consumidores, por lo que otra vez se elimina la opción neutra. Así tenemos.

Atención en el proceso de compra de entradas	Porcentaje de respuestas
Muy buena	34,70%
Buena	61,28%
Mala	3,50%
Muy mala	0,52%

Tabla 21: Evaluación de atención de las boleterías.

La evaluación en este caso se realiza de igual forma que la satisfacción en el proceso de consulta. En este caso la interacción es crítica para obtener uno de los datos fundamentales en la gestión de relación con los consumidores, por lo que el objetivo es

obtener un 95% de satisfacción. El resultado en este caso es de un 81,53% obteniendo así un 85,83% de cumplimiento de la meta.

Respecto a la compra de boletos en la boletería física, este proceso cumple con un 92,36% de cumplimiento de los objetivos planteados.

3.2. Compra en boletería virtual: En este caso se propone la medición de usabilidad, funcionalidad y eficacia de la página web como medio de venta de entradas para los programas artísticos.

I. Facilidad de comprensión de pasos de compra: La variable busca medir la facilidad de comprensión de los casos requeridos para realizar la compra de boletos, que tiene relación con la usabilidad de una página web.

Facilidad de comprensión en los pasos para realizar compra	Porcentaje de respuestas
Muy de acuerdo	52,31%
De acuerdo	42,79%
En desacuerdo	4,43%
Muy en desacuerdo	0,47%

Tabla 22: Evaluación de la facilidad de comprensión de los pasos.

Nuevamente se evaluarán por igual las respuestas Muy de acuerdo y De acuerdo, por lo que un 95,10% de las respuestas considera que son de fácil comprensión los pasos para realizar una compra de boletos, cumpliendo el objetivo en su totalidad.

II. Simplicidad de pasos para realizar una compra: La variable busca recoger la percepción de los consumidores respecto a lo simples que son los pasos para realizar una compra. En este caso nuevamente la variable tiene relación con la usabilidad de la página web al realizar el proceso.

Simplicidad de los pasos requeridos para comprar una entrada.	Porcentaje de respuestas
Muy de acuerdo	47,15%
De acuerdo	43,66%
En desacuerdo	8,18%
Muy en desacuerdo	1,01%

Tabla 23: Evaluación de la simplicidad de los pasos de la compra.

Al igual que en la variable anterior, se considera el total de respuestas de acuerdo con la aseveración, las que en conjunto suman un total de 90,81% de las respuestas, entonces se obtiene un 95,59%.

- III. Capacidad de realizar compras: La medición tiene como finalidad reconocer la cantidad de consumidores que no han podido realizar todas las compras que han deseado hacer a través de boletería virtual. Lo que representa un factor clave dentro del proceso de compra, pues las respuestas negativas suponen en primer lugar oportunidades de venta perdidas por problemas internos y en segundo lugar un alto grado de insatisfacción de los consumidores que desean asistir a los programas artísticos de la fundación. Esta variable tiene relación con la funcionabilidad de la página web, al medir la capacidad de cumplir con las tareas que se espera que realice.

Capacidad de realizar la totalidad de compras deseadas a través de la boletería virtual	Porcentaje de respuestas
Si	84,24%
No	15,76%

Tabla 24: Capacidad de realizar totalidad de compras a través de boletería virtual

Vemos que un 15,76% de los consumidores no han podido comprar entradas en todas las oportunidades que lo han deseado. En este caso el objetivo es que el porcentaje de realización de totalidad de compras es 99%, por lo que el cumplimiento de la meta es de 85,09%. Así el promedio de cumplimiento del proceso online es 93,56%, y el promedio de cumplimiento del proceso de compra en total es 92,96%.

4. Visita al Centro de las Artes 660: Dentro de los servicios anexos se considera la evaluación del servicio que entrega el equipo de trabajo que tiene contacto directo con los consumidores, además de los servicios anexos que aumentan la experiencia del consumidor a la hora de asistir a un programa artístico en el Centro de las Artes 660. Al igual que en la evaluación de satisfacción propuesta anteriormente, se elimina la respuesta neutral, para que se realice un juicio de satisfacción o insatisfacción, así entonces se ponderan las respuestas: Muy buena 100% de satisfacción, buena 75%, mala 25% y finalmente muy mala 0%.

- I. Evaluación equipo de trabajo: En este caso se busca establecer la valoración del trato del equipo de trabajo que tiene trato directo con los consumidores en la visita al Centro de las Artes 660.

Evaluación de los acomodadores del teatro	Porcentaje de respuestas
Muy buena	70,93%
Buena	28,35%
Mala	0,61%
Muy mala	0,11%
Evaluación	85,26%

Tabla 25: Evaluación de los acomodadores del teatro

Evaluación de los guías de la exposición	Porcentaje de respuestas
Muy buena	63,29%
Buena	33,86%
Mala	2,41%
Muy mala	0,44%
Evaluación	80,82%

Tabla 26: Evaluación de los guías de la exposición

Evaluación de los guardias	Porcentaje de respuestas
Muy buena	62,77%
Buena	35,31%
Mala	1,64%
Muy mala	0,28%
Evaluación	80,83%

Tabla 27: Evaluación de los guardias

Evaluación del personal de aseo	Porcentaje de respuestas
Muy buena	72,85%
Buena	26,67%
Mala	0,48%
Muy mala	0,00%
Evaluación	86,30%

Tabla 28: Evaluación del personal de aseo

Cabe destacar que todas las evaluaciones son sobre el 75% por lo que la gente en promedio se evalúa el equipo de trabajo más que buena. En este caso se establece una meta sobre los Acomodadores del teatro y los Guías de las exposiciones, con un 85% de satisfacción, por lo que en el caso de los primeros se cumple el objetivo con 100%, mientras que los guías de exposiciones cumplen con la meta en un 95,08%, por lo que en promedio se tiene un cumplimiento del 97,54%. Respecto a los guardias y al personal de aseo, no hay una capacidad de gestión de forma directa por lo que no se establece una meta.

- II. Servicios anexos: se consideran todos aquellos servicios que la organización establece dentro de su oferta a los consumidores expandiendo la experiencia propuesta.

Evaluación de la guardarropía	Porcentaje de respuestas
Muy buena	43,88%
Buena	54,24%
Mala	1,73%
Muy Mala	0,16%
Evaluación	84,99%

Tabla 29: Evaluación del servicio de guardarropía

Evaluación de estacionamientos	Porcentaje de respuestas
Muy buena	55,26%
Buena	56,99%
Mala	14,21%
Muy Mala	2,20%
Evaluación	78,94%

Tabla 30: Evaluación del servicio de estacionamientos

Evaluación Tienda CA 660	Porcentaje de respuesta
Muy buena	32,34%
Buena	60,36%
Mala	7,54%
Muy Mala	0,94%
Evaluación	78,57%

Tabla 31: Evaluación del servicio Tienda CA 660

Evaluación Café Cívico	Porcentaje de respuesta
Muy buena	35,71%
Buena	66,64%
Mala	14,91%
Muy Mala	1,26%
Evaluación	75,45%

Tabla 32: Evaluación servicio Café Cívico

Evaluación Restaurante Cívico	Porcentaje de respuesta
Muy buena	29,98%
Buena	52,43%
Mala	8,16%
Muy Mala	0,63%
Evaluación	78,23

Tabla 33: Evaluación del servicio Restaurante Cívico.

En este caso nuevamente todos los servicios son evaluados en promedio de forma positiva, sin embargo, de los tres servicios dependientes de la organización solo uno cumple con un 85% de satisfacción, que es la guardarropiá. Entonces los cumplimientos del objetivo planteado son: 99,98%, 92,86% y 92,30% respectivamente. Así la evaluación de servicios anexos tiene un cumplimiento del 95,05%.

5. Evaluación del programa artístico:

- I. Calidad artística del programa cultural: Finalmente se evalúa la percepción del producto central de la organización que son los programas artísticos, en la cual la variable que se evalúa en esta encuesta es la calidad del espectáculo.

Destaca que en todas las temporadas artísticas superan el 85% de satisfacción de los consumidores, sin embargo se establece como meta general en cada uno de los programas un nivel de satisfacción superior al 95% pues esto es el valor central de la organización es la calidad de sus programas culturales. Vemos entonces que los porcentajes de cumplimiento de la meta son:

Temporada artística	Evaluación	Complimiento de la meta (95% de satisfacción)
Evaluación programa concierto internacional	93,80	98,74%
Evaluación programa concierto nacional	89,46	94,17%
Evaluación programa teatro nacional	90,96	95,74%
Evaluación programa teatro internacional	90,19	94,93%
Evaluación programa danza nacional	85,44	89,94%
Evaluación programa danza internacional	89,55	94,27%
Evaluación programa cine SANFIC	89,68	94,40%
Evaluación programa artes visuales	94,24	99,20%
Evaluación programas familiares y escolares	89,10	93,79%

Tabla 34: Evaluación de los programas artísticos de la fundación.

Así el cumplimiento promedio es 95,02% del objetivo. Entonces vemos en el siguiente gráfico el diagnóstico del problema en el proceso de entrega de valor, donde el proceso de consulta y el de información son los que están más alejados del objetivo propuesto.

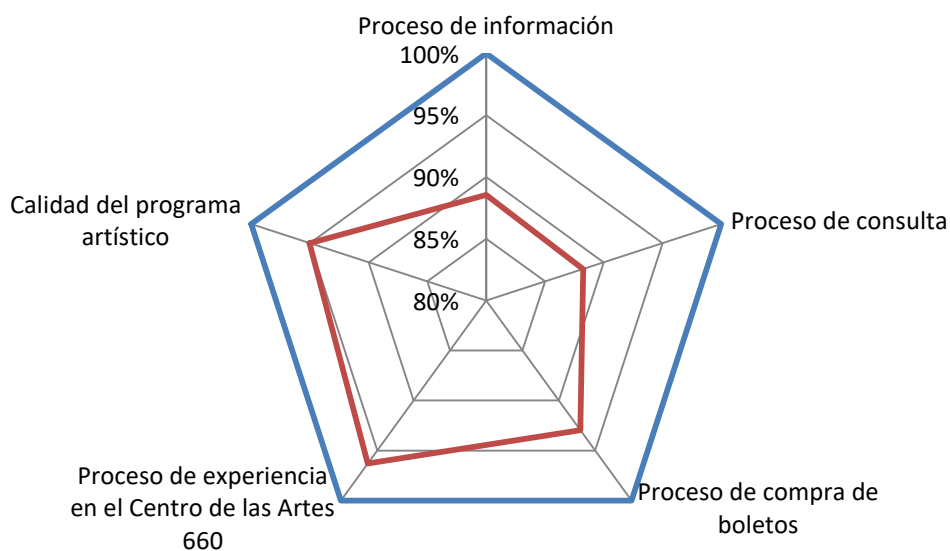


Gráfico 10: Cumplimiento de metas en cada uno de los procesos

Si bien no existe una propuesta de valor, a través de la encuesta se busca analizar si la oferta de la organización se adapta a las necesidades de los espectadores en las variables: precio de las entradas, la edad de las personas con las que asiste a programas culturales, las temáticas de las actividades culturales, la ubicación del centro cultural y el horario de la programación. Lo que se busca en este caso es realizar un diagnóstico por lo que no se obtienen las razones de la evaluación, para cada una de las variables, se pregunta si la oferta de la organización se adapta a sus necesidades en cuanto a dicha variable. Se obtiene entonces:

La programación de CorpArtes se acomoda a tus necesidades en cuanto a: Edad de las personas con quienes asistes		
Si	2.302	95,40%
No	111	4,60%
Total	2.413	100,00%

Tabla 35: Adaptación de la programación de CorpArtes respecto a la edad.

La programación de CorpArtes se acomoda a tus necesidades en cuanto a: Las temáticas que te interesan		
Si	2.348	97,31%
No	65	2,69%
Total	2.413	100%

Tabla 36: Adaptación de la programación de CorpArtes respecto a las temáticas que interesan a los asistentes

La programación de CorpArtes se acomoda a tus necesidades en cuanto a: El precio		
Si	1.766	73,19%
No	647	26,81%
Total	2.413	100%

Tabla 37: Adaptación de la programación de CorpArtes respecto al precio de los boletos.

La programación de CorpArtes se acomoda a tus necesidades en cuanto a: Ubicación del centro cultural		
Si	1.942	80,48%
No	471	19,52%
Total	2.413	100%

Tabla 38: Adaptación de la programación de CorpArtes respecto a la ubicación del centro cultural.

La programación de CorpArtes se acomoda a tus necesidades en cuanto a: Horario de los programas artísticos		
Si	2.136	88,52%
No	277	11,48%
Total	2.413	100,00%

Tabla 39: Adaptación de la programación de CorpArtes respecto al horario de los programas artísticos.

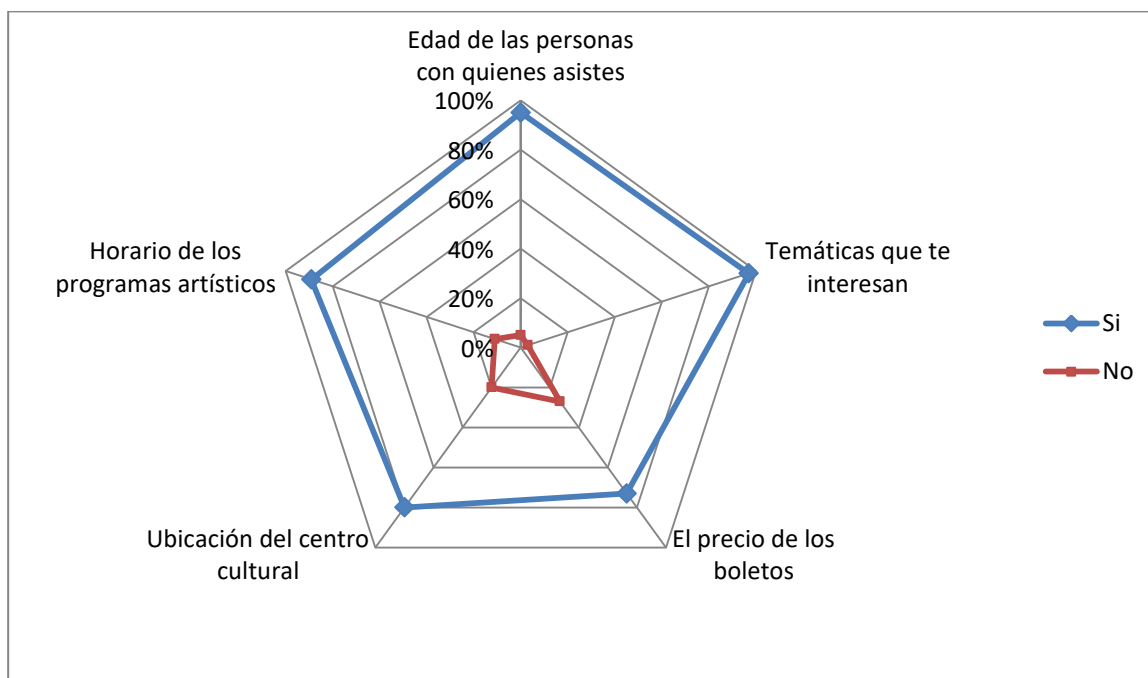


Gráfico 11: Porcentaje de respuestas respecto a la adaptación de la oferta respecto a las variables

Vemos que la oferta programática de la organización tiene un porcentaje superior al 95% de respuestas que declaran que se adapta a sus necesidades respecto a la edad de las personas con las que asisten y a las temáticas que les interesan, sin embargo el horario tiene un 89% de adaptación y la ubicación y el precio tienen un porcentaje de adaptación del 80% y 73% de las respuestas respectivamente. Entendiendo que la organización tiene una estrategia de precios con cuatro tipos de boletos, preocupa que esta tenga una adaptación inferior al 75%.

Utilizando esta información se puede establecer una base para gestionar la creación de una propuesta de valor, entendiendo que la oferta programática de la organización tiene distintos porcentajes de adaptación con los requerimientos y necesidades de los consumidores respecto a las variables que definen la oferta de la organización.

8.5. Objetivos de proceso de creación de valor

Dentro del proceso de creación de valor, se establecen 7 objetivos en los que la implementación del enfoque CRM pueden definir cambios para su correcto desarrollo:

1. Valor entregado: Se precisa utilizando el modelo de servicios suplementarios la totalidad del valor ofrecido. La evaluación de los consumidores se realiza mediante la encuesta, esta valoración se realiza sobre la totalidad de las visitas a programas artísticos, por lo que no se logra precisar cuáles son los motivos por los que hay una diferencia entre el valor percibido por los consumidores y el que la fundación se propone entregar. Se requiere la evaluación del valor entregado con posterioridad de cada programa artístico, así se puede establecer la gestión

del valor. Respecto a la evaluación realizada a través de la encuesta a los consumidores, en cada uno de los procesos se requiere:

- a. Proceso de información: Para la gestión de cada uno de los canales de información, se necesita conocer cuál es la evaluación que se realiza individualmente. Así también se requiere precisar la cantidad de información que necesita cada uno de los consumidores. Al conocer cuáles son los canales que utiliza cada consumidor y la cantidad de información que requiere, se puede establecer una estrategia de canales de información de tal forma que su cumpla con la meta propuesta. Como la información que precisa cada consumidor a la hora de tomar la decisión de asistir difiere, se espera que además difiera entre las disciplinas artísticas, por lo que la evaluación de este proceso se debe puntualizar en cada programa artístico.
- b. Proceso de consulta: Se requiere conocer cuál es la información que buscan los consumidores a través de cada uno de los canales de consulta para establecer una estrategia de información. Además, en la encuesta se analiza la percepción de rapidez de respuesta, pero no se reconoce cuál es el tiempo, por lo que se necesita realizar cruce de datos entre el tiempo de demora y la percepción para reconocer cual es el nivel de espera aceptable por los consumidores.
- c. Proceso de compra: Al igual que en el proceso de consulta se necesita obtener la relación entre un proceso rápido y el tiempo de demora para gestionar el valor de los consumidores. Además, en el caso de la boletería virtual, si bien se pregunta por la simplicidad y la eficacia del proceso, no se realiza ninguna pregunta de eficiencia, y tampoco se reconoce las razones por las que la página no permite realizar compras.
- d. Proceso de visita al Centro de las Artes 660: En relación con el personal de que dispone la fundación en el trato directo con los visitantes se debe reconocer otras variables que describan la relación. En el caso de guías es importante reconocer cuáles son las variables para evaluar su performance, se espera que dentro de esas variables esté la información que tiene de la exhibición, de igual forma en el caso de acomodadores que se presume una variable clave es el conocimiento de las instalaciones del teatro. Mientras que en el caso de los servicios anexos se requiere conocer qué causa la evacuación de estos. Para ello se debe establecer las variables que definen el valor que se perciben los consumidores, por ejemplo en el caso de la Tienda CA660, los precios, atención y los productos que ofrece.
- e. Programación artística: En este caso se debe establecer que variables explican la evaluación de la del programa artístico para gestionar el valor que se ofrece a los consumidores y de hecho en este caso permite tomar decisiones en el diseño del producto.

2. Gestión de valor: La realización de la encuesta recoge la valoración de los consumidores de la experiencia del consumidor. Con ella se establece diferencia entre el valor que propone entregar la fundación y la que perciben los asistentes a los programas culturales. Esto supone un problema de gestión de la experiencia, y para esto, como se señala en el punto anterior, se requiere de la evaluación de la percepción en cada uno de los espectáculos, para poder establecer un diagnóstico del problema presentado. Con ese fin se requiere la creación de un comité multidepartamental que pueda definir acciones que mejoren la valoración al punto de haber concordancia entre el valor ofrecido y el percibido.
3. Escalera de lealtad: Se plantea dentro del control de gestión del desempeño de la organización al implementar el enfoque CRM la necesidad de reconocer la recomendación que realizan algunos consumidores. Esto permite considerar las diferentes formas de interacción con la organización, desde un *consumidor terrorista* hasta un socio, estableciendo un programa de embajadores de la organización. Entonces se debe establecer la medición de recomendaciones a la hora de asistir a un programa cultural y el sondeo en redes sociales de la publicación de contenido relacionado con la organización. Entonces estos datos se suman a que se plantean necesarios para la segmentación de consumidores.
4. Propuesta de valor: La organización no cuenta con una propuesta de valor, pero luego del análisis de la industria se establecen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, sumado con la definición de la experiencia del consumidor, se puede definir la propuesta de valor de la organización, esto permite establecer el cumplimiento del objetivo explícito del enfoque CRM de gestión de la diferencia entre el valor propuesto por la organización y el percibido por los espectadores.
5. Mapa de valor: Hoy en día no se cuenta con métricas de evaluación de la experiencia del consumidor de los principales consumidores, por lo que en cuanto a la oferta de beneficios de los espacios de desarrollo cultural no se reconoce la posición de la organización, esto tiene directa relación con la estrategia de precios de la fundación, pues se establece la metodología de fijar la relación entre valor percibido y el precio. Por lo que se requiere de la evaluación de los principales competidores en cada uno de los productos disciplinarios con los que cuentan.
6. Sistema de entrega de valor: En la implementación del sistema CRM se establece los 3 procesos que definen el sistema de entrega de valor, los que determina la elección, entrega y comunicación de valor. El sistema se debe sentar las bases de los cambios requeridos al buscar establecer un enfoque estratégico CRM, pasando de una estrategia basada en los productos a una donde el foco esté puesto en la obtención y análisis de dato de los consumidores logrando definir una oferta de valor en la que la satisfacción de los espectadores sea el objetivo central.

7. Valor recibido por la organización: La principal medición de valor recibido por la organización es el gasto realizado en consumo cultural por parte de los espectadores. Así se puede establecer aquellos consumidores que representan un mayor valor. Con la obtención de datos de consumo de todos los clientes de la organización, se puede calcular el *Customer Lifetime Value*, así se puede establecer la rentabilidad de los consumidores, para priorizar ciertos segmentos con mayor valor para la organización.

9. PROCESO DE INTEGRACIÓN MULTICANAL

La definición del proceso multicanal tiene dos objetivos principales: i) entender cuál es la mejor forma establecer la relación con los consumidores (cuestión que depende tanto de cuestiones propias de la organización como de la industria), analizar cuál es la mejor forma de los consumidores de relacionarse con la fundación, que depende de cuestiones propias de cada uno de los asistentes a los programas culturales; y ii) la definición una experiencia excepcional del consumidor.

9.1. Benchmarking de canales

Luego de establecer cuál es la experiencia del consumidor en el capítulo anterior, se debe analizar la oferta de la organización. En primer lugar se requiere estudiar cuáles son los canales que utilizan los principales competidores para entender cuál es la oferta de canales.

Se consideran como principales competidores al Centro Cultural Palacio La Moneda (CCPLM), Centro Cultural Gabriela Mistral (GAM), Centro Cultural Matucana 100 (M100), Teatro Municipal de Santiago (TMS), Teatro Municipal de Las Condes (TMLC), Museo Nacional de Bellas Artes (MNBA). El benchmarking se realiza en los canales utilizados para la venta a consumidores individuales y no se consideran los canales en los que se interactúa con colegios en el área educacional de cada uno de los centros culturales, museos y teatros.

En la industria cultural se consideran tres grandes conglomerados de canales asociados a distintos procesos. En primer lugar, está el proceso de información, que es crucial pues a diferencia de otras industrias, el consumo cultural requiere obtención de información previa al proceso de compra. La explicación es que el consumo tiene un horario definido, por lo que no se puede asistir a la hora que el visitante desee. Además, se requiere información respecto al público al que está dirigido el programa artístico, esto asociado a las temáticas y a la compañía, orquesta o artista que desarrollan el espectáculo, haciendo que el programa no sea apto para todos. Así, la entrega de información a los espectadores es de crucial importancia para que las expectativas que se generan sean cumplidas.

En segundo lugar, está el proceso de consulta, pues si bien existen varios canales de información, muchas veces estos no cuentan con toda la información que el consumidor requiere para tomar la decisión de asistir a un programa cultural. Por lo tanto, se necesitan canales en los cuales los potenciales visitantes puedan interactuar

con la organización en pos de solucionar todas las dudas y obtener la información restante.

Finalmente, se cuenta con los canales de compra de boletos, los que han evolucionado a lo largo del tiempo, pasando desde venta por teléfono y tener fuerza de ventas, a procesos más automáticos como la compra en la boletería, que cuentan con ticketeras y la venta online en la que no se interactúa con ninguna persona de la organización.

Cabe destacar que en el caso del proceso de información, en los medios masivos de comunicación (televisión, radio, diarios y revistas), existen tres formas típicas en las que se está presente. En primer lugar está la de enviar comunicados de prensa en los que se informa de los próximos programas culturales. Según el interés de los medios estos se contactarán para hacer una nota o entrevista. En segundo término está el interés esporádico de medios a los que no se les envió el comunicado de prensa, como el caso de radios que no pertenecen a conglomerados. En este caso son los medios de comunicación los que se contactan con la organización. Finalmente están los medios asociados o *media partner*, que son aquellos que generan alianzas con los distintos centros culturales para utilizar sus canales propios de información y anunciar todos los programas artísticos de las organizaciones con las que están asociadas. Serán estos a los que prestamos principal atención en el benchmarking de canales de los principales competidores.

Se debe destacar que las redes sociales en las que están presentes los centros culturales funcionan como un canal de información así como un canal de consulta. Así tenemos la siguiente tabla que muestra los canales donde están presentes en cada uno de los tres procesos señalados cada uno de los centros culturales:

Canal de información	CCPLM	GAM	M100	TMS	TMLC	MNBA	CA
Prensa escrita	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Televisión	Si	Si	Si	Si	No	Si	No
Revista	Si	No	No	No	Si	Si	No
Radio	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si
Vía pública	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Página web	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Facebook	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Twitter	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Instagram	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si
YouTube	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Newsletter	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Feed	Si	No	No	Si	No	No	No
Boletín propio	Si	Si	No	No	No	No	No

Tabla 40: Canales de información en los que están presentes las organizaciones.

En este caso los *media partner* de cada uno de los centros culturales son:

Centro cultural	Media partner
CCPLM	TVN (televisión), El Mercurio (prensa escrita), HoyxHoy (prensa escrita), Radio Uno (radio), Radio Molecula (radio), Arte al límite (revista).
GAM	El Mercurio (prensa escrita), CNN Chile (televisión), Grupo Dial (radio).
M100	TVN (televisión), Radio Cooperativa (radio), The Clinic (prensa escrita), LUN (prensa escrita).
TMS	Chilevisión (televisión), El Mercurio (prensa escrita), Radio Beethoven (radio).
TMLC	Radio Infinita (radio), El Mercurio (prensa escrita), Revista Cosas (revista).
MNBA	TVN (televisión), Qué (revista), The Clinic (prensa escrita).
CA	La Tercera (prensa escrita), Grupo Dial (radio).

Tabla 41: *Media partner* de las organizaciones

Canal de consulta	CCPLM	GAM	M100	TMS	TMLC	MNBA	CA
Mail	No	Si	Si	No	No	No	Si
Teléfono	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Página Web	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
Carta	No	No	No	Si	No	No	No
Facebook	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Twitter	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Instagram	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si

Tabla 42: Canales de interacción en los que están presentes las organizaciones.

En el caso de los canales de consulta, la diferencia entre mail y página web es que el correo electrónico se estipula como un canal que usa la organización sólo en el caso donde el mail de contacto esté escrito, mientras que la página web se utiliza cuando a través de ella se permite enviar un comentario o hacer alguna consulta, sin conocer cuál es el correo electrónico de la organización.

Canal de Compra de boletos	CCPLM	GAM	M100	TMS	TMLC	MNBA	CA
Boletería	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si
Página web	No	Si	Si	Si	Si	No	Si
Mail	No	No	No	Si	No	No	No
Boletería fuera	No	No	No	Si	No	No	No
Teléfono	No	No	No	Si	No	No	No

Tabla 43: Canales de compra de boletos en los que están presentes las organizaciones.

9.2. Análisis de cadena de canales

El análisis de la cadena de canales considera la combinación de canales usados en las diferentes etapas de interacción con los consumidores. Este análisis tiene el objetivo de gestionar la relación entre los canales y los espectadores, con la finalidad de realizar los ajustes necesarios y entregar la experiencia que la organización planea ofrecer, cumpliendo con las metas establecidas.

Como ya se ha mencionado, dentro de las tres etapas en las que existe una interacción entre el consumidor y la organización están el proceso informativo, el proceso de consultas, y los canales de venta de boletos, que son la boletería online y la física, mientras que en el caso de los productos educacionales se encuentra el mail y el teléfono. La figura 4 muestra los distintos canales que dispone la organización.

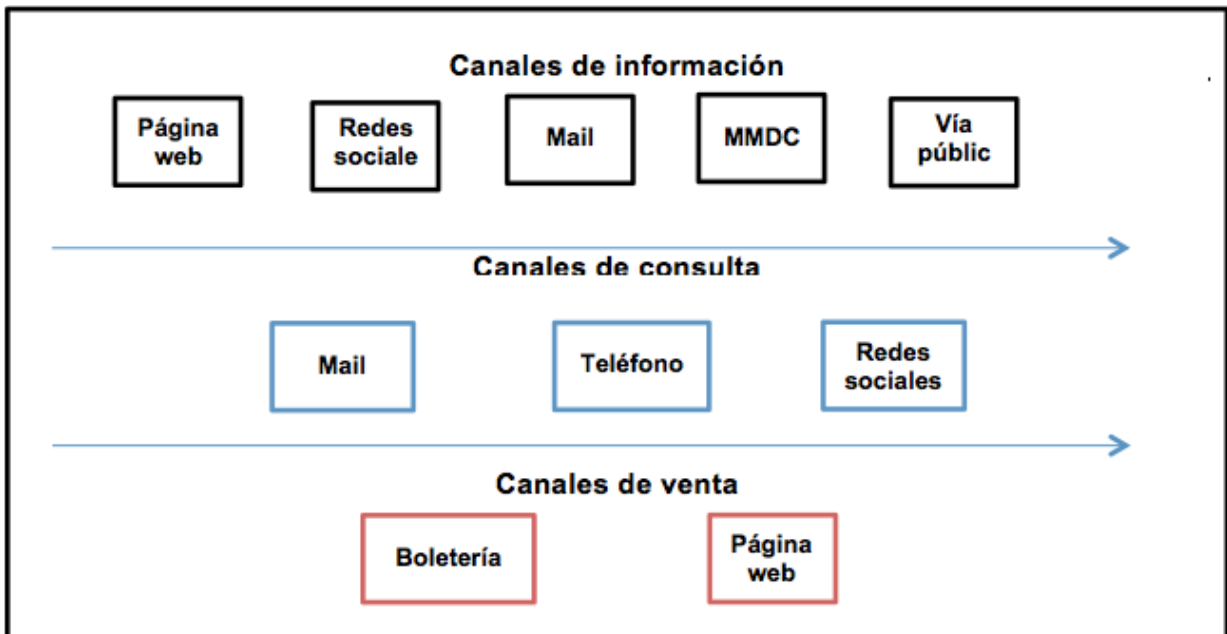


Ilustración 3: Canales de información consulta y venta de la organización

En el caso de la fundación CorpArtes destacan varias cuestiones interesantes. En primer lugar, está el que los medios de información no tienen el mismo nivel de información entre ellos, pues hasta ahora no se ha definido una estrategia comunicacional que tienda a explotar las características intrínsecas de cada canal. Por ejemplo, en el caso de redes sociales, no se permite entregar información respecto a las temáticas de los programas artísticos a diferencia de medios masivos de comunicación o la página web.

En el caso de los medios masivos -como televisión o prensa escrita-, al no ser controlados por la fundación, la cantidad de información que se entrega depende de las editoriales propias de cada medio. Entonces se señala que dentro del proceso de información puede ocurrir que se utilice más de un canal debido a la diferencia de la información que entrega cada una y la cantidad de información requerida por los

distintos consumidores. Vemos entonces que la figura X muestra la posibilidad de buscar información en otro de los canales disponibles.

Destaca que el canal *Página web* cuenta con toda la información de un programa artístico, pues tiene la información artística del programa y la información de la función o exposición, en la que se considera: horario, lugar donde se desarrolla, edad sugerida y en caso que sea necesario el programa de sala.

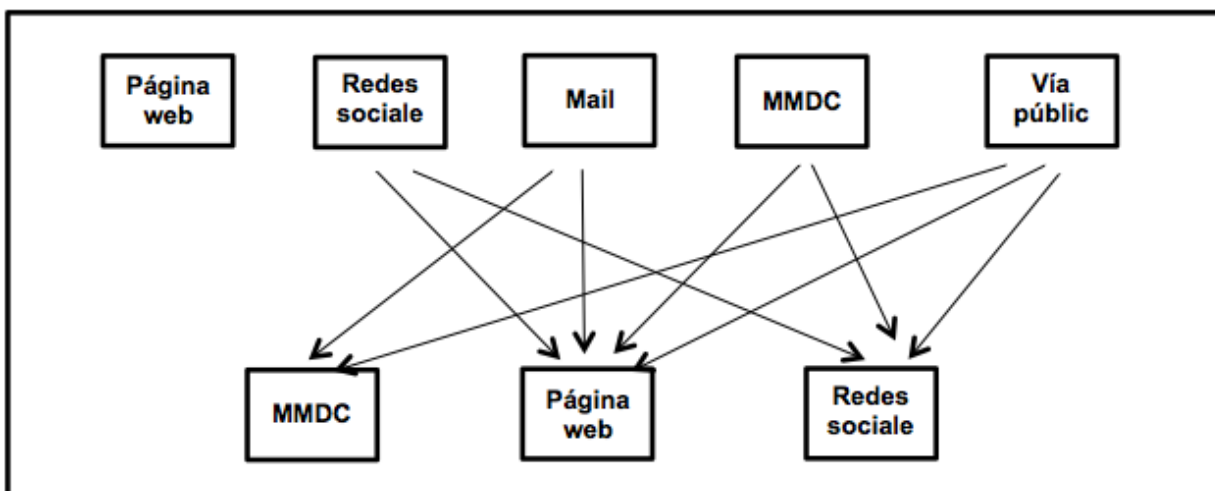


Ilustración 4: Interacción entre los medios de información.

Los canales que están en la parte superior se ligan con los de la parte inferior porque se cuenta con una diferencia en la cantidad de información disponible, en donde los canales de la parte inferior cuentan con más información que los que los preceden.

Respecto al proceso de consulta este no es estrictamente necesario en caso de contar con toda la información requerida por el consumidor para decidir si asistir o no al programa artístico. Así se define las situaciones que muestran los siguientes recuadros:

La Figura 5 muestra la relación que hay entre los canales de información y los canales de consulta. La figura 6 muestra la relación que existe entre los canales de información y los canales de venta de boletos. Vemos que esta relación se puede dar pasar necesariamente por el proceso de consulta. Finalmente, vemos en la figura 7 la relación entre los canales de consulta y los de venta de boletos, en los que previamente se ha utilizado alguno de los canales de información.

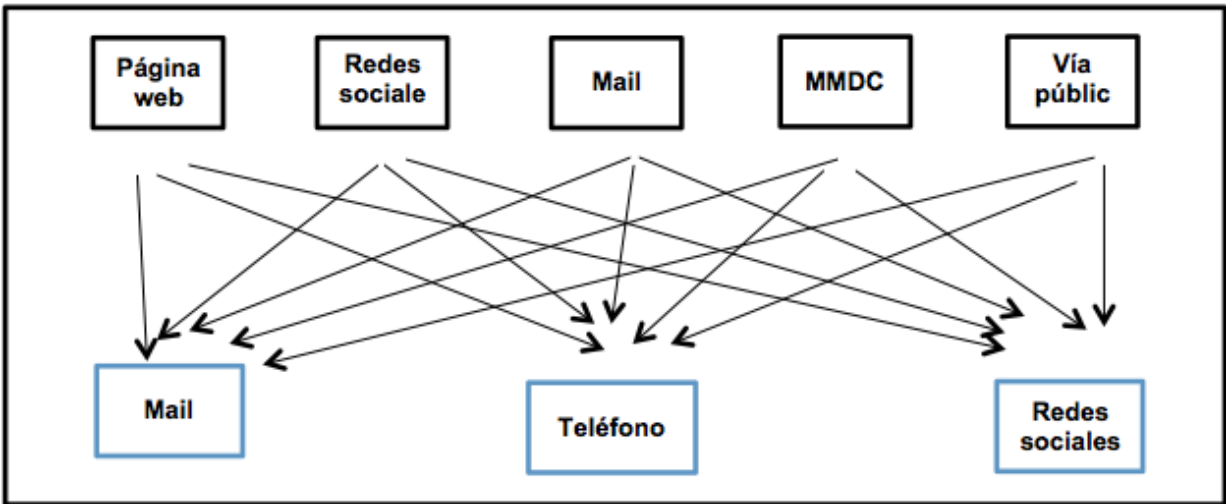


Ilustración 5: Interacción entre canales de información y consulta.

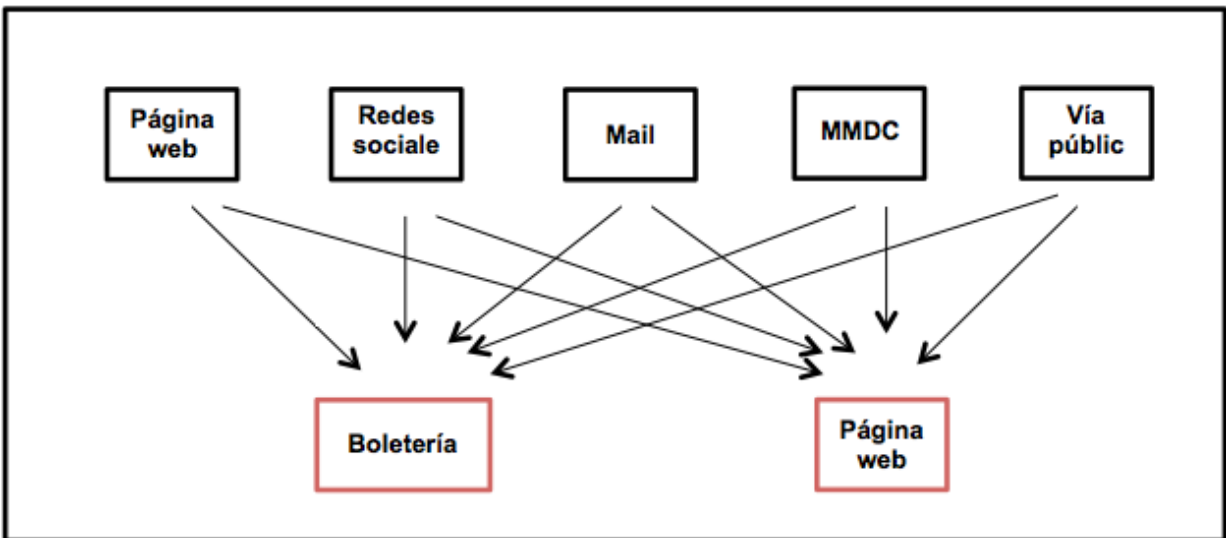


Ilustración 6: Interacción entre canales de información y de compra de boletos.

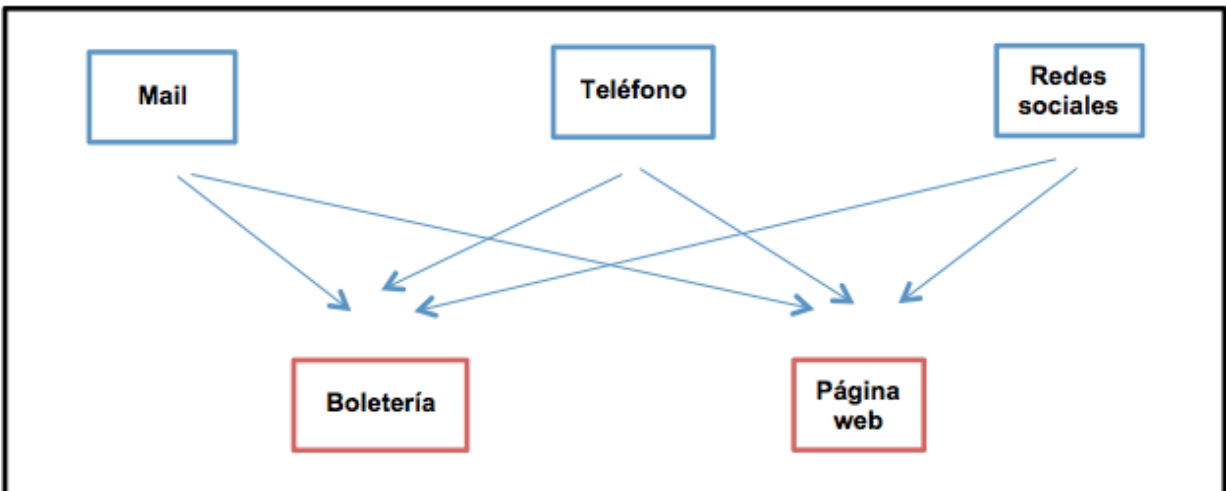


Ilustración 7: Interacción entre canales de consulta y de compra de boletos.

9.3. Evolución de cadena de canales

Para analizar la posible evolución de los canales en los tres procesos de contacto entre organizaciones y consumidores culturales se realiza un benchmarking a nivel de organizaciones culturales internacionales. Allí la tendencia es a utilizar las aplicaciones para dispositivos móviles en los tres procesos y aparecen nuevos actores en el mercado, como un intermediario entre los asistentes y los centros culturales, museos y teatros.

Tanto en el proceso de obtención de información de los programas artísticos, así como en el proceso de compra de boletos existen aplicaciones propias de cada uno de los espacios de desarrollo de proyectos culturales, como por ejemplo el Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo de Colombia en el cual se puede visualizar toda la cartelera con la posibilidad de comprar los boletos a través de la aplicación y en el caso de un nuevo intermediario se encuentra la aplicación Teatro Brasil, en la que están presentes gran parte de los teatros de Brasil con sus correspondientes carteleras y la opción de comprar entradas para cada uno de los espectáculos. También se encuentran aplicaciones que solo tienen el objetivo de informar, sin permitir la compra de boletos. Es el caso de la aplicación Google Art & Culture, la que permite informarse respecto a las principales exposiciones de arte a nivel mundial, esta aplicación está presente en Chile, donde tiene como socio al Museo de Artes de la Universidad de Los Andes. Esta aplicación permite además visualizar archivos visuales multimedia donde cuenta con la muestra del Museo a Cielo Abierto en San Miguel. No se encuentran aplicaciones donde solo se pueda comprar sin información de los programas artísticos, lo que tiene sentido con lo anteriormente expuesto.

Respecto al proceso de consulta, las aplicaciones propias de cada uno de los espacios de desarrollo cultural cuenta con la opción de hacer algún comentario dentro de la misma aplicación, pero que será respondida al mail que se ingrese.

Destaca además que en el proceso de compras, algunas organizaciones están asociando su proceso de ventas a redes sociales como Facebook, donde organizaciones como PuntoTicket tienen un botón de compra en su *fanpage*, que los direcciona a la página de compras de la ticketera, se espera que con el paso del tiempo todas las organizaciones agreguen esta modalidad.

9.4. Objetivo proceso de integración multicanal

Se establecen 4 objetivos en la implementación del enfoque CRM respecto al proceso de integración multicanal, en los que encontramos:

1. **Benchmark canales:** Se realiza por primera vez en la organización el levantamiento de los canales en los que están presentes los principales competidores de la fundación, así también se revisa cuáles son los canales que disponen el resto de espacios de desarrollo cultural. Se establece el requerimiento de la periodicidad del estudio de los canales en los que están presentes cada uno de los competidores.

2. **Estrategia y evaluación de canales:** La estrategia en la industria está enmarcada en 3 procesos en los que se demuestra que en el proceso de información no existe una estrategia definida, lo que se repite en el proceso de consulta donde además no hay protocolos ni guiones definidos, por lo que se espera se decrete una estrategia clara en ambos procesos. Además la evaluación de los consumidores de los canales es de forma individual y la valoración de los elementos está realizada por la organización y no por los consumidores. Por ello se establece la necesidad de la evaluación del proceso integrado y la evaluación de los elementos que se miden por parte de los consumidores para encontrar la diferencia de valoración de la estrategia entre la fundación y los espectadores.
3. **Experiencia del consumidor:** La experiencia del consumidor definida en el proceso de integración multicanal debe ser integrada con la información de los procesos de adquisición, retención y expansión de los consumidores en el uso por parte de los canales de la organización. El análisis de estos procesos centrales de un enfoque CRM, se realizará mediante la medición de métricas que se establecen en el proceso de evaluación del desempeño de la organización.
4. **Análisis de cadena de canales y de la economía de estos:** En el análisis de cadena de canales se establece la interacción de estos. Sin embargo, no se cuenta con los datos de su uso. Sólo se establece en el caso de los procesos de compra de boletos, para la evaluación económica de canales, se requiere de la información de la utilización. Así entonces la evaluación de los canales debe estar ponderada por el uso de cada uno de los canales para establecer la prioridad en la gestión de mejora de la percepción de valor.

10. PROCESO DE MANEJO DE INFORMACIÓN

10.1. Principales componentes tecnológicos

De acuerdo a Payne (2005) los cinco elementos que contribuyen a la construcción de mejores relaciones con los consumidores, entregando a la organización las características de ser competente en entregar servicio, inteligente en la dinámica de mercado y de estrategia segura, son los siguientes:

1. **Barreras técnicas en los CRM:** Este punto destaca por la diferencia que existe entre la expectativa y los resultados. Si las expectativas de la solución tecnológica superan a la realidad, entonces en el cumplimiento de los objetivos establecidos al momento de implementar un enfoque CRM la tecnología escogida se vuelve una barrera en el desempeño de los objetivos planteados. Para lograr superar las barreras que puede suponer la implementación de una solución tecnológica, lo que se requiere es entender de forma más precisa que desea lograr la organización y cual considera sea la forma más apropiada de conseguirlo.
2. **Repositorio de datos:** El papel que tienen los repositorios de datos es la obtención, mantención e integración de información de los consumidores. La principal primicia del enfoque CRM es la obtención y manejo de datos de los

consumidores para obtener una imagen más precisa de ellos, en pos de mejorar la experiencia que la organización ofrece a los visitantes. Por lo tanto, es de crucial importancia saber cuál es la arquitectura de repositorio de datos que se desea utilizar, los datos que se desean obtener y la forma en que se busca emplear para su análisis.

3. Herramientas analíticas: Las herramientas de análisis son aquellas que permiten extraer información de los repositorios de datos que sea útil a la hora de manejar la relación con los consumidores. Esto se realiza a través de minería de datos, donde la tecnología de estas herramientas permite obtener *insights* y comportamientos del consumidor útiles a la hora de gestionar la relación con los visitantes.
4. Sistemas de tecnologías de la información: Se refiere al hardware, software y middleware relacionados que se utilizan en la organización. Los sistemas TI deben permitir entregar información de los consumidores ahora y en el futuro, además de cumplir con las tareas administrativas requeridas.
5. Aplicaciones Front y Back office: las aplicaciones front-office son aquellas tecnologías utilizadas para entregar soporte a todas las actividades que tienen directa relación con los consumidores, mientras que las aplicaciones back-office soportan las actividades de administración interna.

10.2. Situación actual de la obtención y manejo de datos

Hoy la organización obtiene los datos de compra de los consumidores que realizan la compra a través de internet. Además al registrarse en la página, la inscripción requiere el ingreso del correo electrónico, nombre, apellido, RUT, fecha de nacimiento, sexo, dirección y comuna de residencia, teléfono móvil y teléfono fijo. Estos datos son capturados y conservados a través del software E-ticket del proveedor Proaxis, que entrega el servicio de hosting y data center. Sin embargo, hasta hoy no existe una forma directa de descarga de los datos de historial de compra. Además la obtención de estos datos no supone su uso ni potencial análisis por parte de la organización.

El área de marketing cuenta con un formulario de ingreso de datos de forma manual al momento de asistir a un programa artístico. En el formulario se requieren los datos de nombre, apellido, mail y sus gustos referidos a disciplinas artísticas. Estos datos no son utilizados para algún tipo de análisis.

La suma de estas dos fuentes de datos son unificados en una base de datos que es utilizada para enviar mails del área de marketing promocionando los futuros programas. Este mail es idéntico para todos los consumidores, sin ningún tipo de segmentación. Además, esta base de datos no cuenta con el mismo nivel de datos, pues muchos de ellos -obtenidos desde el proceso de compra de los consumidores- no cuentan con los datos del formulario de marketing y gran parte de los datos obtenidos a través del formulario no cuentan con los datos demográficos.

Entonces se señala que el estado actual de obtención de datos no logra obtener la completitud de ninguno de los datos, esto pues en cuando al historial de compra. Este solo recoge la información de la compra online, por lo que si el mismo consumidor que ha comprado varias veces a través de la boletería virtual cambia sus hábitos de compra a la tienda física, entonces -según los datos el consumidor- ha dejado de asistir a la fundación. De igual forma, el área de marketing no ha realizado esfuerzos por completar el dato de los gustos en la base de datos en aquellos consumidores de los que se obtuvo los datos extraídos de la boletería virtual ni completar los datos demográficos de los consumidores obtenidos a través del formulario, esto se explica básicamente porque no se ha realizado ningún esfuerzo por segmentar los consumidores, por lo que la información no es utilizada y así no tiene sentido obtenerla.

El área de comunicaciones cuenta con una base de datos de potenciales invitados a las inauguraciones de exposiciones y estrenos de producciones teatrales. Sin embargo, ninguna otra área cuenta con esta base de datos y su uso se restringe a la invitación a los eventos señalados.

Finalmente el área de educación cuenta con una base de datos de profesores en la cual la información nuevamente no es completa, pues cuenta con nombre, apellido, edad, mail, institución asociada y cursos a los que imparte clases. Sin embargo no cuenta con el mismo nivel de información para todos los profesores. Nuevamente el uso de esta base de datos se restringe a las acciones del área de educación, los que principalmente son información de programas y productos del área, así como actividades diseñadas para profesores.

10.3. Requerimiento de datos

En la selección de un sistema que respalda la colección, compilación y análisis de los datos, se deben establecer cuáles son los requerimientos propios de la industria, de los objetivos planteados y de la organización.

Para decretar cuáles son los requerimientos del sistema, se recogen cuáles son los objetivos y el grado de avance de cada uno de los otros 4 procesos definidos en la metodología, además de sugerencias obtenidas de entrevistas con trabajadores del área de comunicación y marketing del Centro Cultural Gabriela Mistral, directivos de la consultora de artes Asimétrica y la gerencia del Auditorio de Tenerife.

Dentro de las recomendaciones se establece la necesidad de reconocer el precio total del software, no solo la licencia, si no que analizar si en el precio está incluido el entrenamiento de los trabajadores, desarrollos asociados y servicio continuo, además de considerar los costos de integración, como la personalización del software y equipos adicionales. Este parámetro es una limitante y no una característica positiva, por lo que se debe definir cuál es el presupuesto asociado al proyecto.

Además de definir los objetivos de la implementación del enfoque CRM es necesario determinar los requisitos que, respecto al sistema, son fundamentales para facilitar el cumplimiento de metas establecidas. Así entonces es crucial definir el grado de

integración que se necesita, y para esto es clave definir cuáles son los *input* actuales y si los datos con los que se cuenta actualmente se pueden agregar al sistema.

Una de los puntos en los que se hace hincapié es que el sistema tenga relación con la industria, pues cada cual cuenta con características propias. En el caso de la industria cultural es clave la escalabilidad del sistema, pues al tener una programación tan variada del teatro (además de la sala de exposiciones), se establece una cualidad necesaria en el sistema el manejo de un gran número (se estima sea en principio 200.000 consumidores distintos). Además, se requiere que cada consumidor tenga múltiples perfiles, una respecto a cada una de las disciplinas artísticas dentro de la programación de la fundación. El principal objetivo de tomar en cuenta el costo monetario del sistema y el costo en recursos humanos de integración, que en caso de no poder soportar el crecimiento en el número de consumidores, se requerirá un cambio que haga de este un costo perdido.

Debido a lo específico de cada uno de los proyectos de implementación del enfoque CRM, se necesita que el sistema que da soporte tenga una amplia reputación. Para esto se requiere conocer los casos de éxito, buscar proveedores con historia en la industria, los años y la cantidad de clientes del proveedor del sistema. Esto se vincula con la relación directa entre la trayectoria del proveedor con su capacidad de dar una respuesta a cada uno de los desarrollos que se requieren para la personalización del sistema a las necesidades de la organización.

Otra de las cualidades que debe ser analizada al momento de tomar la decisión, es la de los datos que requiere la organización para gestionar de forma eficiente la relación con los consumidores. Para esto se debe definir cuáles son los puntos de contacto y los canales de los que se va a extraer los datos. Entonces se debe establecer cuál va a ser la forma de obtener los datos y el ingreso de estos al sistema o si el mismo sistema tiene la capacidad de ingresar estos datos.

El enfoque CRM es estratégico, por lo que plantea un cambio radical en el foco y la forma de trabajar de la organización, así entonces se debe procurar que este cambio sea lo más ameno posible para los trabajadores de la organización. Por ello que se requiere que el uso del sistema no suponga un complejidad para los empleados, esto pues en caso contrario, el equipo puede rehusar su uso, con lo que el fracaso de la implementación es seguro.

Por otra parte, es necesario puntualizar que la utilización de datos de los consumidores es sensible, además de tener un invaluable valor para la organización. Es por esto que se requiere un sistema de soporte de seguridad de los datos en caso que sufra de un intento de robo de la información y en la situación donde, por error, ingrese alguien de la organización y elimine los datos. Para prever esto algunos proveedores de sistemas de CRM han implementado un sistema de roles, donde los usuarios tienen determinados niveles de interacción con los datos. Por ello, una de las características que hoy tiene un impacto positivo en el rendimiento de los sistemas de soporte de CRM es la integración de terceros, así entonces las aplicaciones de análisis de datos pueden no ser parte del sistema pero si fácilmente integrables.

Es entonces que se establece un formulario de evaluación de los requerimientos del sistema CRM, que recoge todos los puntos que debe cumplir el proveedor para que la solución cumpla con los requerimientos.

10.4. Requerimientos del sistema CRM

Factor de evaluación	Variable	Evaluación del software
Precio	Software.	
	Entrenamiento.	
	Desarrollo asociado.	
	Servicio continuo.	
	Equipos adicionales.	
Integración	Capacidad de integración de otras soluciones.	
	Integración con ticketera.	
	Uso de input actuales de la fundación.	
	Obtención de datos de puntos de contacto.	
Reputación	Cantidad de clientes.	
	Años del proveedor en la industria.	
Escalabilidad	Cantidad de contactos que soporta.	
	Cantidad de datos que puede asociar a cada consumidor.	
Complejidad	Idioma.	
	Entrenamiento propuesto.	
	Servicio continuo.	
Gestión de información	Base de datos madre.	
	Base de datos por área.	
	Agregar una nueva base de datos.	
Seguridad	Autonomía de datos	
	Manejo de datos duplicados	
	Uso de roles en el software	
	Seguridad de robo.	
Reportabilidad	Obtención de reportes.	
	Documentación de datos.	
Análisis de datos	Capacidad de segmentación.	
	Creación de perfiles de clientes potenciales.	
	Conducta de consumo.	
Integración de terceros	Aplicaciones que se integran.	
	Funciones que se requieren integrar.	
Objetivos de la implementación	Asignación de datos anexos a datos de compra	
	Manejo de múltiples perfiles en un consumidor.	

Tabla 44: Factores de evaluación del software que da soporte a la implementación del enfoque CRM.

10.5. Proceso de evaluación de software CRM

Para la definición del proceso de evaluación de software CRM, se recogen las recomendaciones entregadas por los actores de la industria previamente mencionados, quienes señalan que debe evaluar en promedio durante un año distintos softwares, esto porque se requiere de varios pasos para asegurar que el sistema cumpla con los requerimientos de la industria y la organización a la hora de implementar el enfoque CRM.

1. **Estudio del Software:** El primer paso es ingresar a la página web de cada uno de los proveedores y revisar cuáles son las capacidades del software que cumplen con los requerimientos de la organización. Si se nota un cumplimiento de la mayoría de las necesidades establecidas entonces se sigue en el proceso, en caso contrario se deja de lado al proveedor.
2. **Consulta de dudas:** En este paso se requiere contactar al proveedor con el objetivo de preguntar todas las dudas respecto a las características del software y si cumple con algunas necesidades de la organización. Entonces, en este punto, se debe utilizar la plantilla de requerimientos de software CRM, donde se debe chequear que el sistema cumpla con todas las capacidades que demanda la institución. En caso de no cumplir, se analiza si esta se puede suplir con algún otro software o un proceso interno.
3. **Etapa de prueba:** Gran parte de los proveedores de CRM cuenta con un período de prueba, donde se permite a la organización utilizar el software para revisar de qué forma cumple con las demandas establecidas. Para esto es crucial que la definición del momento de pruebas cuente con un esquema horario definido para que todos aquellos que interactúen con el software realicen esta demostración. Es crucial que estén presentes en la prueba las áreas de marketing, boleterías, dirección comercial y atención al consumidor.
4. **Consultas:** Al interactuar por primera vez con el software se requiere que todos aquellos que van a estar presentes en el momento de la demostración realicen los procesos en conjunto con alguien responsable de parte del proveedor que guíe a los empleados al momento de hacer cada una de las tareas que se necesita cumpla el software CRM.
5. **Evaluación final:** luego de haber seleccionado y chequeado la capacidad de cumplimiento de los requerimientos y la competencia para realizar las tareas que se requieren, entonces se plantea a los empleados calificar el software, poniendo especial hincapié en la capacidad de lograr la tarea asignada y la facilidad de uso.
6. **Elección de software:** Luego de haber cumplido con todos los pasos, se requiere una nueva evaluación donde se priorice en cada una de las categorías del formulario de selección las soluciones que han sido estudiadas. Así se establece, por ejemplo, cuál es la más fácil de utilizar, o la que más aplicaciones se pueden integrar. Con esto la institución debe dar un ponderador a cada uno de los

requerimientos establecidos y con la puntuación que entregan los empleados se tiene un puntaje final que permite la elección del software.

En el desarrollo de la memoria se realiza la evaluación de 8 softwares de CRM, de los cuales 2 no entregan solución en Sudamérica, 3 no cumplen con todos los requerimientos de la organización y de los 3 restantes, solo se realiza la prueba con 1 de los proveedores, esto pues debido a la alta carga de trabajo de los empleados, el realizar la prueba es muy difícil. De hecho se requirió que el proveedor estuviese presente en un horario fuera de su disponibilidad de oficina, por lo que se requiere que este plan de evaluación sea propuesto por los directivos y que el trabajo sea planificado a largo de un año, donde se evalúen al menos 15 proveedores de software.

10.6. Objetivos del proceso de manejo de información

1. Definición de datos requeridos: Se necesita que cada área defina los datos que requiere, para establecer un nuevo proceso de obtención de datos y de unificación de estos en las correspondientes bases de datos.
2. Completitud de base de datos: Las bases de datos con las que cuenta la organización no tiene el mismo nivel de detalle de información de los consumidores, por lo que la visión que se puede tener de los visitantes no es la misma. Se necesita que cada consumidor entregue la misma cantidad de datos, pues ellos se convierten en el principal input del software que dará soporte a las bases de datos y al proceso de minería de datos.
3. Elección del software: Se requiere que el plan de implementación contenga con un proceso de evaluación y posterior elección del software que se utilizará la organización. Para esto se debe tener en cuenta las recomendaciones que se obtienen de las instituciones previamente señaladas.
4. Procesos de uso de datos: Al establecer cuáles son los datos que debe obtener cada área de la organización, se vuelve necesario definir cuáles son los procesos en los que se utilizarán los datos en cada departamento. Así también se debe determinar cuáles son los procesos de reporte de los datos y del análisis de estos en cada departamento y en instancias multidepartamentales.

11. PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

11.1. Formas de evaluación

En el proceso de evaluación de gestión, la literatura plantea 5 formas de cálculo:

1. El primer modo de evaluación es a través de los input y output del sistema de CRM para la evaluación debido a la naturaleza continua del proceso CRM, planteado por Zabla (2004). El enfoque CRM puede ser implementado exitosamente vinculando la gestión del conocimiento, creando un proceso de

inteligencia del consumidor con el proceso de gestión de interacción manejando las comunicaciones con los consumidores.

2. La segunda forma elaborada por Lindgreen (2010) sostiene que la herramienta de evaluación de un sistema CRM consiste en la evaluación de 10 elementos categorizados en 3 segmentos de elementos: elementos estratégicos, elementos estructurales y elementos propios de procesos.
3. La tercera manera de Jain (2003) propone dejar de lado los tradicionales KPI, por elementos de comportamiento. Esto pues los factores de comportamiento probablemente llenen la distancia lógica existente entre los esfuerzos de las organizaciones de construir relaciones y los objetivos financieros.
4. El quinto diseño del proceso de evaluación es formulado por Kim (2003), en el cual se plantea la necesidad de favorecer una evaluación estructural y metodológica por sobre la evaluación de los sujetos, teniendo una forma más enfatizada a la perspectiva práctica.
5. Finalmente, Brewton y Schiemann (2003) plantean que la evaluación se debe realizar no solo en la conectividad entre la evaluación de elementos sino también a través de niveles estratégicos. La importancia de la relación planteada entre la estrategia de negocio de la organización y la estrategia de CRM sugiriendo una estructura jerárquica de un mapa estratégico del negocio.

La literatura plantea también los requerimientos de la medición, entre los que se encuentran:

1. Cualquier medición que se realiza debe tener la perspectiva del consumidor, pues al ser el CRM un enfoque estratégico donde el consumidor es el aspecto central de la organización, entonces debe tener relación con el espectador.
2. Las mediciones deben involucrar un modelo causal el cual deba establecer la relación entre las mediciones y los objetivos planteados, para que el proceso de control de gestión permita realizar los cambios necesarios.

11.2. Modelo linkage y Mapa de causalidad

El modelo de vinculación, establece relaciones entre rentabilidad, lealtad de los consumidores y la satisfacción de empleados, lealtad y productividad. La vinculación en la cadena es la siguiente:

1. La rentabilidad crece y es estimulada principalmente por la lealtad de los consumidores.
2. La lealtad, es un resultado directo de la satisfacción de los consumidores.
3. La satisfacción de los consumidores es ampliamente influenciada por el valor de los servicios entregados por parte de la organización.
4. El valor es creado por empleados productivos, satisfechos y leales.

5. La satisfacción de los empleados sucesivamente resulta principalmente de servicios de apoyo de alta calidad y políticas que permitan a los empleados entregar resultados a los consumidores.

El caso de un mapa causal tiene como objetivo encontrar un conjunto de factores y la construcción del mapa que demuestra gráficamente la relación de factores. En el estudio de Kim y Kim (2008) se plantean cuatro factores significantes: infraestructura, proceso, consumidor y rendimiento de la organización.

Los cuatro factores principales se definen como:

1. Perspectiva de rendimiento de la organización: este factor tiene relación con el cumplimiento de la contribución de la estrategia corporativa CRM tiene sobre la mejora de los resultados finales. Entonces se realiza la medición de los efectos directos de las iniciativas del CRM. El total valor de la organización y la rentabilidad de esta.
2. Perspectiva de consumidores: el elemento tiene relación en cuál es la visión de los consumidores de la organización. Se considera el activo más importante para la empresa. El valor es definido como la evaluación total de los consumidores en la experiencia que ofrece la organización.
3. Perspectiva del proceso: Este punto tiene como objetivo la medición del rendimiento de la organización en la perspectiva del proceso de gestión de relación con los consumidores. El proceso entonces se define como la adquisición, retención y expansión de la relación con los espectadores.
4. Perspectiva de infraestructura: Dentro de literatura, una de las modalidades de medición tiene relación con 10 factores elementales para el éxito de enfoque CRM. Esta se agrupa en 4 grupos: TI, Capital Humano, Alineamiento organizacional y Cultura. Estos 4 grupos, tienen relación con el uso de los recursos propios de la organización y su alineamiento con el desarrollo del CRM.

11.3. Modelo de evaluación mixto

Para la evaluación del desarrollo del CRM aplicado a la fundación, se establece en primer lugar cuáles son los objetivos explícitos del proyecto. A través de esos objetivos y de las características propias de la organización se determina la necesidad de adaptación de los dos modelos para luego priorizar cuáles son las mediciones que se requieren para una correcta evaluación del desempeño de la fundación.

Dentro del modelo linkage, los factores que se auditan y definen las métricas con las que se establece la evaluación de la performance según Heskett, Jones, Loveman Sasser & Schleisinger (2010) son:

1. Rentabilidad y crecimiento:

- a) Lealtad de consumidores: en el caso de la fundación, no se puede establecer una medición de lealtad de consumidores estableciendo el número de veces que asiste al centro cultural, ni las veces que asiste dentro de una disciplina. Lo que se debe establecer, en primer lugar, es cuál es el consumo cultural anual en cada disciplina. Luego se debe conocer cuáles son las oportunidades de compra a las que puede potencialmente tener interés de asistir. Entonces respecto a esos programas culturales, se debe establecer a qué porcentaje asiste. Así, se puede establecer una métrica específica de lealtad de los consumidores. Esto pues al analizar la asistencia de los consumidores sin tomar en cuenta cuales son las ocasiones de compra que tiene interés de ir y cuál es el consumo cultural anual, estamos retratando a todos los consumidores de forma homogénea, lo que atenta con la premisa de la segmentación de heterogeneidad de los consumidores.
- b) Medición de rentabilidad de los consumidores, incluyendo la rentabilidad asociada desde referencias: Es importante para la organización saber cuáles son los consumidores que actúan como embajadores de la fundación y cuales actúan como “terroristas”. De esta forma se establece una escalera de lealtad que sirve también para obtener una segmentación más precisa. Así, además de reconocer la lealtad de los consumidores y la repetición de compra, debemos evaluar cuáles son las referencias que entregan los distintos consumidores.
- c) Por qué nuestros consumidores desertan: Se requiere encontrar la razón por la que los consumidores que dejan de asistir a los programas culturales de la fundación y se requiere reconocer adónde se fugaron. Tener la capacidad de obtener esta información permite evaluar cuáles son las estrategias que no están funcionando. Así, se establece la necesidad de reconocer cuáles son los consumidores que han dejado de asistir a los programas que representan programas culturales alineados con sus ocasiones de compra y establecer cuáles son las razones por las que no asisten, para poder gestionar el valor que ofrece la fundación.

2. Satisfacción de consumidores:

- a) Recolección de datos de satisfacción de los clientes de una manera objetiva, consistente y periódica: Hoy en día se obtienen los datos de compra de aquellos que realizan la compra a través de la boletería online, además se obtiene datos de gustos de disciplinas artísticas a través de cupones que dispone el área de marketing. Sin embargo, lo que se requiere para obtener la segmentación que se propone, son: en primer lugar obtener todos los datos de compra, adquiriendo entonces la compra de aquellos que la realizan a través de la boletería física, además se debe obtener de cada una de las visitas a programas artísticos, la evaluación de los consumidores, finalmente se requiere conocer la ocasión de compra, se debe obtener también datos demográficos de cada uno de los

consumidores y finalmente se establece la necesidad de mediciones de percepción de la organización.

- b) Puntos de contacto para obtener feedback: Hoy en día el único medio en el cual se le permite al visitante dejar su comentario es el libro de visita, el cual no tiene ningún tipo de análisis ni evaluación, por lo que la evaluación que tienen los consumidores de la organización no es recogida. Entonces se establece la creación o evolución de medios en los cuales se establezca un protocolo de obtención de comentarios, además del envío automático a todos los espectadores de un formulario de evaluación del valor percibido en el desarrollo de la experiencia del consumidor en cada programa artístico.
- c) Utilización de la información de satisfacción de los consumidores: Actualmente la organización no tiene la totalidad de los datos de compra ni ninguna medición de evaluación de los consumidores, por lo que no existe ninguna métrica de satisfacción con la experiencia que oferta CorpArtes. Sin embargo, se establece la necesidad de hacer uso de la información previamente señalada, en primer lugar, para establecer el uso de medios de información con un mensaje que sea diseñado para cierto segmento de consumidores, además de establecer un envío de mails diferenciado según características propias de cada segmento, y finalmente se requiere que se establezca un comité de gestión de evaluación del consumidor, donde se muestre a toda la organización la valoración de la experiencia. Entonces que se gestione en grupos de distintas áreas los cambios que se deben realizar para lograr eliminar la diferencia entre el valor percibido y el valor que propone la fundación.

3. Valor de servicios externos:

- a) Como se mide el valor de servicio: El valor es siempre relativo, pues depende de la percepción de la forma en que es entregado el valor y de las expectativas iniciales de los consumidores. Hasta ahora se ha establecido la medición de la percepción del valor entregado, sin embargo es crucial para gestionar la evaluación de los consumidores conocer cuáles son las expectativas, pues estas establecen el nivel con el que se mide el valor percibido. En el caso de la fundación esto es de una importancia crucial pues dentro del *core product* se puede establecer la situación donde un consumidor asiste a un programa artístico que no es de su gusto hará una mala evaluación de su visita, esto sin perjuicio de que además se establece una percepción del valor en el resto de la experiencia. Es la fundación la que debiese gestionar estas expectativas, en específico la del programa artístico, entregando la información pertinente para que no se genere una visita a un espectáculo que no tiene relación con los gustos de los asistentes, para esto es crucial la obtención y manejo de datos para reconocer de forma más precisa las preferencias de los visitantes de tal forma que se reconozca cuáles son aquellos que deben considerar al programa a la hora de tomar la decisión. Respecto al manejo de expectativas se establece en primer lugar la necesidad de

conocer si es la primera visita a algún programa de CorpArtes, en caso que así sea se debe considerar la formulación de una evaluación del prejuicio que se establece de la experiencia de la organización. En el caso en que se registren visitas anteriores, entonces la expectativa que se va a establecer, son las evaluaciones previamente hechas, entonces se espera que esta percepción de valor sea lo que el consumidor espera recibir por parte de la fundación. Así entonces dentro de la información que se debe manejar al gestionar la evaluación y expectativas de los consumidores están las evaluaciones anteriores. Entonces se debe medir respecto al valor percibido de los consumidores en el último programa al que asistieron y a los previos, así como la evolución general de la evaluación.

- b) Uso de información de percepción de valor de los consumidores con aquellos que están encargados de diseñar un producto o servicio: Aquellos que están encargados del diseño de productos son los 2 programadores, de artes visuales y de artes escénicas y musicales. Existe una línea estratégica definida para la temporada de grandes conciertos y de exposiciones, sin embargo en el caso del teatro no hay una línea editorial y el área de educación genera sus productos con la programación de artes previamente definida, por lo que es dependiendo de los programas. Respecto al uso de información de los consumidores, la que se cuenta hoy en día es la asistencia total de espectadores a cada uno de los programas, sin embargo esto no es utilizado pues no se tiene un conocimiento acabado de si el resto de las área trabajo de forma correcta, por lo que no se puede hacer una directa relación entre el programa y la asistencia. Así entonces se establece que posteriormente realizado la evaluación de los consumidores de los distintos espectáculos, se deba establecer una línea editorial que utilice esta información. Esto se debe alinear con la misión de la fundación, en cuanto a ser una forma de apoyar la creación de visiones y perspectivas individuales a través de la generación de capital cultural. Por lo que si no existe público que tenga interés en asistir a ciertos programas artísticos, se espera que esto se analice en el comité de programación y se genere cambios de los programas para los siguientes años.

4. Productividad de los empleados:

- a) Medición de productividad: la organización no cuenta hoy con ningún tipo de métrica de medición de productividad de los trabajadores, por lo que se pretende la generación de métricas que establezcan resultados necesarios de cada área, las que se puedan ser medibles para posteriormente establecer metas de las áreas que tengan relación con el desempeño propio de cada uno de los trabajadores. Esta medición de cumplimiento debe tener como principal objetivo la corrección de la gestión de cada área. Además se establece la necesidad de que estas mediciones tengan relación con los consumidores, para que se tenga en mente la función principal de los espectadores para la organización.

- b) Medición de productividad y la identificación de cambios en la calidad y cantidad de servicios producido por unidad de insumo: La medición última de toda organización es la calidad de su oferta, medida a través de la satisfacción de consumidores. Esa medición debe ser relacionada con la medición de calidad y cantidad de la producción del servicio de la organización. Lo que a su vez tiene relación con las metas que se deben establecer en cada una de las áreas.

5. Lealtad de empleados:

- a) Como se crea lealtad de empleados: Se ha dicho que la lealtad de empleados tiene una directa relación con la productividad. En la actualidad la fundación no cuenta en primer lugar con ninguna medición de retención, ni de rotación de empleados, además no se establece cuales son todos los beneficios por contrato. Por ejemplo quedan fuera de lo estipulado la repartición de entradas para los programas artísticos y acompañantes, sin embargo se realiza sin algún protocolo que defina los casos de entrega. Entonces se debe establecer cuáles son todos los beneficios de los trabajadores y además se debe esclarecer cuales son los atributos de la organización para no cambiar de trabajo, y qué cosas harían que mejore su percepción de su función laboral. Para esto se establece la necesidad de realizar entrevistas individuales en las cuales se recojan los comentarios respecto a cuales son las cosas que aumentarían su satisfacción con su labor, además se debe establecer el tiempo de duración promedio de los empleados en la organización. Sin embargo debido al corto periodo de funcionamiento del Centro de las Artes 660, y por lo tanto de la programación artística de la fundación, aún no están claramente definidas las responsabilidades de cada puesto laboral, por lo que no está claro si se requiere de más trabajadores para cumplir con los requerimientos de cada área o el rediseño de estas.

6. Satisfacción de los empleados:

- a) Medición de satisfacción: Se establece por parte de los autores una relación entre la satisfacción de los empleados y su lealtad a la organización y los niveles de servicio hacia los consumidores, entonces se requiere de la medición de satisfacción de los empleados. Para esto se debe establecer cuáles son los beneficios de los empleados y qué cambios realizaría para que mejore su satisfacción. Posterior a esto, se puede establecer mediciones que existen entre los empleados y la satisfacción de los consumidores.
- b) Relación de las medidas de satisfacción del cliente, lealtad del cliente, o de la calidad y cantidad de la producción de servicios generados, tienen relación con el reconocimiento y la recompensa de los empleados: En este punto se deben establecer vínculos entre las mediciones de los clientes o aquellas que se relacionan con el trabajo en cuanto a eficacia y eficiencia de los trabajadores. Esto en cuanto al reconocimiento y recompensa de los empleados. Hoy en día se entrega a todos los

trabajadores un bono correspondiente al pago de un mes de remuneraciones extra en marzo, sin tener ninguna relación con los resultados de la organización, ni considerar el ambiente interno o el externo. Para esto se deben establecer parámetros de medición que tengan relación entre estos ambientes.

7. Calidad de servicio interno:

- a) Conocimiento de la relación de resultados en distintas áreas: Según los autores es difícil para los empleados identificar a los consumidores cuando estos están presentes dentro de la organización. Esto tiene relación con el impacto que tiene el trabajo en los resultados de otros departamentos. La identificación de consumidores internos requiere del mapeo y comunicación de las características de flujos de trabajo, además de la organización de reuniones periódicas a través de departamentos entre consumidores y proveedores. Respecto a este punto se plantea la necesidad de establecer variables de control dependientes en una primera derivada, donde exista una métrica para un área y otra para el departamento dependiente, la correlación entre estas dos mediciones entregará una visión general de los resultados.

Al establecer la necesidad de utilizar un modelo mixto entre el modelo linkage y un *scorecard* derivado del mapa causal de éxito de procesos de un enfoque CRM, se evalúa cuáles son los requerimientos de medición del mapa causal, en los que encontramos que luego de la explicación de los 4 factores que engloban la medición del desarrollo del CRM. En cada uno de los factores se buscará:

- Perspectiva de rendimiento de la organización: Este elemento tiene el objetivo de revisar el rendimiento en cuando una mejora de la rentabilidad de la organización, esto porque uno de los principios del enfoque CRM es maximizar la contribución financiera de los consumidores y reducir los costos asociados a la relación con los espectadores, la rentabilidad es un determinante crítico. Este factor conecta de forma cercana el valor de los consumidores, la rentabilidad y el valor de la organización. Sin embargo en el caso de la fundación, esta no tiene afanes de rentabilidad, muy por el contrario, en el presupuesto todos los proyectos de la organización tienen una rentabilidad negativa, lo que sin embargo también puede ser medido, pero además se deben establecer otro tipo de mediciones, que se alejan del aspecto financiero propiamente tal, pero que sin embargo tienen relación con uno de los 3 componentes del elemento: valor entregado a los shareholders, rentabilidad y valor de los consumidores.
- Perspectiva de los consumidores: El factor clave en el enfoque CRM, es el valor que perciben los consumidores del producto o servicio que es entregado. Dentro de este elemento se deben valorizar el valor de marca, el valor percibido y el valor de las relaciones. Además se debe establecer una medición de la satisfacción de los consumidores, la que tiene relación no solo con el valor percibido, sino también con las expectativas

que tienen los consumidores, que tiene relación con la retención de los clientes y el aseguramiento de futuros ingresos. Finalmente se debe establecer un proceso de medición de lealtad de los consumidores, pues esta tiene un efecto sobre los ingresos y su crecimiento.

- **Perspectiva del proceso:** Este factor plantea la necesidad de la gestión del proceso de relación con los consumidores en el tiempo, con una correcta adopción de un enfoque CRM se puede contactar con los consumidores de forma prudente y gestionar las relaciones en distintas etapas de la relación, por lo tanto la adopción de la herramienta CRM, debe establecer la gestión del proceso de manejar los segmentos de relaciones de forma efectiva.
- **Perspectiva de la infraestructura:** Los cuatro factores que se agrupan en el elemento de infraestructura son: TI, capital humano, alineamiento estratégico y cultura de la organización.
 - **TI:** en este factor se establece el manejo de información a través de las tecnologías de la información, en los procesos del CRM. Además el compartir esta información a lo largo de la organización maximiza el efecto de las prácticas y actividades del CRM.
 - **Capital humano:** este elemento tiene relación con el comportamiento y satisfacción de los empleados, el comportamiento tiene relación con la tendencia o predisposición a reconocer las necesidades de los consumidores. Se debe entonces establecer mediciones de productividad y satisfacción.
 - **Alineamiento estratégico:** este punto tiene relación con las estructuras organizativas relacionadas con esquemas compatibles de CRM, incluyendo sistema de premios, programas de entrenamiento de empleados y estructura organizacional, donde se debe tener gestión de grupos de trabajo internacionales, para establecer una mayor efectividad en las relaciones con los consumidores. El sistema de premios debe establecer metas para cada una de las áreas individual y colectivamente. En este punto también están las metas explícitas, que en el caso de la memoria han sido mencionadas a lo largo del trabajo, además la orientación al mercado que tiene relación con el diseño de productos y servicios que se adapten a las necesidades de los consumidores.

11.4. Variables de control de gestión

1. Modelo linkage:

Factor	Elemento del factor	Métricas de gestión de elemento del factor	Periodicidad de la medición.
Rentabilidad y crecimiento.	Lealtad de consumidores.	Programas asistidos en CorpArtes / programas culturales que asiste en el año.	Anual.
		Programas asistidos / Programas que la ocasión de compra se vincula al consumidor.	Anual.
		Programas asistidos año actual / programas asistidos año anterior.	Anual.
	Valor de los consumidores.	Gasto total en programas de la organización.	Anual.
		Gasto anual en programas culturales en total considerando las otras organizaciones.	Anual.
		Cantidad de referencias a otros consumidores.	Programa cultural.
	Deserción de consumidores.	Motivo de deserción.	Anual.
		Porcentaje de consumidores que no asisten a ningún programa en el último año.	Anual.
Satisfacción de consumidores.	Recolección de datos.	Datos obtenidos de compras / total de compras.	Programa cultural.
		Datos obtenidos de gustos / total de consumidores en BBDD.	Mensual.
		Datos obtenidos de evaluación de experiencia / Total de asistentes al programa.	Programa.
		Dato obtenidos ocasión de compra / total de asistentes al programa.	Programa.
		Datos obtenidos demográficos / total de consumidores en BBDD. (Base de datos)	Mensual.
	Puntos de contacto y uso de feedback.	Obtención y recopilación de datos de contactos en cada punto / total de interacciones en cada punto de contacto.	Semanal.
	Uso de datos.	Cantidad de distintos diseños de mails / ocasiones de compra definidos en el programa.	Mailing
		Cantidad de distintos diseño de información / cantidad de canales de información.	Programa.
		Valoración de la experiencia.	Programa.
		Porcentaje de apertura de mails.	Mailing.
		Áreas presentes en reunión de gestión de valor / áreas que tienen relación con gestión de valor.	Programa.
		Empleados con capacidad de revisión de datos / total de trabajadores de la organización.	Semanal.
	Valor de servicios externos.	Medición de valor.	Promedio de expectativas anteriores. (Consumidor)
Evolución de valoración de experiencia del consumidor.			Programa.
Productividad de empleados.	Medición productividad empleados.	Cumplimiento de metas del área.	Semestral.
		Métricas de medición de la organización.	Mensual.
	Cambios en calidad y cantidad de servicios producidos.	Métricas de relación entre metas internas y externas.	Mensual.
Lealtad	Creación de lealtad	Tiempo de empleados en la organización.	Anual.

empleados.	de empleados.	Rotación de empleados.	Anual.
		Causa de salida.	Anual.
		Beneficios de los empleados.	Anual.
		Requerimientos de los empleados.	Anual.
Satisfacción de empleados.	Medida de satisfacción.	Variables de beneficios de los empleados.	Anual.
		Medidas de relación entre satisfacción de empleados y consumidores.	Anual.
	Relación cliente y empleados.	Metas de empleados respecto a satisfacción de consumidores.	Anual.
		Pago de recompensas de empleados, según el sistema de cumplimiento de metas.	Anual.
Calidad de servicio interno.	Conocimiento relación distintas áreas.	Cumplimiento de metas relacionadas.	Anual.
		Cumplimiento de metas en resultados multi-departamentos	Anual.

Tabla 45: Métricas de modelo linkage.

En el caso de las métricas relacionadas con los empleados, estas no quedan definidas pues hoy en día la organización se encuentra en proceso de definición de protocolos, procesos y tareas de cada puesto, además no existen mediciones de cada área por lo que no hay metas establecidas, en este contexto no se puede establecer métricas de metas relacionadas entre departamentos. Así entonces se propone un set de métricas para cada uno de los departamentos para la posterior definición de metas de las distintas áreas.

2. Modelo mapa causal de éxito:

Perspectiva	Componente	Objetivo	Periodicidad de la medición
Desempeño organizacional.	Valor para los shareholder.	Utilización del teatro en cada función.	Programa.
		Utilización de la sala de exposiciones en cada exposición.	Programa.
		Cantidad de programas realizados anualmente.	Anual.
		Días de utilización del teatro en actividades de la fundación.	Anual.
		Obtención de donaciones.	Mensual.
		Obtención de auspicios asociados a los programas culturales.	Programa.
		Cumplimiento del presupuesto anual.	Mensual.
	Rentabilidad.	ROA.	Programa.
		ROI.	Programa.
		Ventas totales.	Programa.
	Valor de consumidores.	Total gasto por consumidor.	Anual.
		Valor del tiempo de vida del consumidor.	Anual.
		Gasto promedio por consumidor.	Anual.
		Gasto del consumidor / total de programas asistidos.	Anual.
		Programas asistidos en CorpArtes.	Anual.

		Programas asistidos en CorpArtes / programas de CorpArtes de su ocasión de compra.	Anual.
Procesos del CRM.	Adquisición de consumidores.	Gasto de nuevos consumidores.	Semestral.
		Número de adquisiciones.	Mensual.
		Visitas a la página web.	Mensual.
		Uso de canales de información.	Programa.
		Porcentaje de recaptura de consumidores.	Semestral.
		Porcentaje de respuesta a campañas de marketing.	Programa.
		Porcentaje de respuesta de mailing.	Programa.
		Porcentaje de éxito de compra por canal de información.	Programa.
	Retención de consumidores.	Porcentaje de retención del total de consumidores.	Anual.
		Porcentaje de clientes abonados.	Anual.
		Porcentaje de repetición de abono.	Anual.
		Valor percibido por los consumidores.	Programa.
	Expansión de consumidores.	Total gasto anual en programas culturales CorpArtes / total gasto año anterior en programas culturales de CorpArtes.	Anual.
		Programas que asiste en CorpArtes / programas culturales que asiste en el año.	Anual.
		Gasto en programas que asiste en CorpArtes / gasto programas culturales que asiste en el año.	Anual.
Total programas que no se espera que asista.		Anual.	
Infraestructura.	Tecnología de la información.	Capacidad del sistema para mantener distintos tipos de información de consumidores.	Mensual.
		Precisión de información de consumidor.	Mensual.
		Integración de información de consumidores.	Mensual.
		Estabilidad del sistema.	Diario.
	Recursos humanos.	Cumplimiento de metas de empleado.	Anual.
		Cumplimiento de metas en el área.	Anual.
		Evaluación de atención en puntos de contacto.	Programa.
	Alineamiento organizacional.	Días de capacitación / empleado.	Anual.
		Diversidad de perfiles de empleados.	Anual.
	Cultura organizacional.	Frecuencia de obtención de datos.	Mensual.
		Transmisión de información de datos entre los empleados.	Mensual.
	Objetivos explícitos.	Cumplimiento de metas de valor percibido por consumidores.	Anual.
		Gustos de los consumidores /disciplinas artísticas a las que asiste de CorpArtes.	Anual.

Tabla 46: Métricas de evaluación del modelo mapa causal de éxito.

11.5. Objetivos proceso de evaluación de rendimiento.

1. **Medición de métricas:** La organización no cuenta con ningún tipo de medición, por lo que todas las acciones de gestión se definen en base a suposiciones y creencias de los trabajadores y directivos de la organización. Estos generan el diagnóstico del problema y las acciones correctivas. Se busca que en la implementación de un enfoque CRM, se establezcan métodos y procesos de medición de indicadores de rendimiento, también que los datos sean utilizados para diagnosticar los problemas y utilizar la información para dar solución a los problemas establecidos.
2. **Análisis de modelos de causalidad:** Si bien se define el modelo linkage, se debe analizar con el transcurso de la implementación si este modelo explica causalidad entre sus elementos, para esto es necesario el análisis entre correlación de variables que se explican en el modelo. Además, se realiza una adaptación del modelo a la industria cultural pero al ser teórica, se requiere una constante revisión para agregar o quitar elementos que no tengan relación con las características propias de la organización. Se debe realizar lo mismo con el modelo de mapa de causalidad del CRM.
3. **Uso de datos:** Los indicadores que se definen en el uso de los modelos linkage y mapa de causalidad de CRM tienen el objetivo de permitir el control del desempeño de la organización en el cumplimiento de metas establecidas en el enfoque CRM. Por lo que se debe definir la instancia en la que se van a reportar los datos y el equipo de trabajo que va a definir las acciones correctivas para el cumplimiento de objetivos.
4. **Balance Scorecard:** Se requiere además de un sistema que permita a todos los trabajadores tener la oportunidad de recurrir a los datos de forma gráfica o de algún otro método de tal forma que sea fácil para ellos la visualización de los resultados, por lo que se requiere de la implementación de la herramienta Balance Scorecard.

12. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación del enfoque estratégico CRM en la fundación cultural CorpArtes, se define utilizando el diagnóstico de cada uno de los cinco procesos que se definen en la metodología. Los capítulos finalizan con los objetivos que se deben cumplir para el correcto desarrollo de los procesos. Entonces, se debe definir cuál será la tarea realizada, por quién y en qué momento del plan de implementación debe ser realizada. En el caso de aquellas tareas que no fueron descritas en el desarrollo del capítulo y que en el objetivo queda definida como una tarea que se debe desarrollar desde cero, se debe establecer cuál es el motivo por el cual la tarea no pudo ser realizada y qué cargo de la organización debe estar a cargo del desarrollo de la tarea.

El plan debe contener, entonces, una Carta Gantt que defina el orden de desarrollo de las tareas y el espacio de tiempo en que debe ser desarrollado.

Finalmente, la obtención de datos debe ser definida particularmente pues es parte crucial dentro del desarrollo de la herramienta estratégica. Se precisan cuáles son los datos que se requieren, la periodicidad de obtención requerida por la organización y el proceso de obtención de cada uno de los datos, que depende de la periodicidad y el tipo de dato.

12.1. Definición de acciones en cada uno de los objetivos presentados en los capítulos

Al finalizar cada capítulo en los que se desarrollan los cinco procesos de desarrollo del enfoque estratégico CRM, se establecen cuáles son las tareas que se deben realizar. Además, la tarea es asignada a cargos de la organización para que cada uno de los cometidos esté bajo la dirección de alguien que asegure su correcto desarrollo.

1. Proceso de desarrollo estratégico:

- a) Realizar análisis de la industria anualmente: Este análisis se divide en el modelo de cinco fuerzas de Porter y PESTL. El primero debe ser realizado por todos los directivos de la organización (director de administración y finanzas, director comercial y de marketing, director de audiencias, director de comunicaciones, director técnico y director general) primero de forma individual, respondiendo al cuestionario de Dobbs (2014) y luego en una reunión donde se discuta la evaluación en conjunto. Para el desarrollo del análisis PESTL se deben establecer cuáles son las matrices principales de cada uno de tópicos que plantea analizar el modelo. Luego se le asigna una temática a cada uno de los directivos – sin considerar al director general – para, posteriormente, establecer una reunión para discutir el análisis realizado.
- b) Definir un modelo FODA a partir del análisis de la industria: Con el análisis de la industria realizado por los directivos de la organización se debe establecer una primera reunión en la que se presente la información y posteriormente una instancia donde se definan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- c) Evaluación de la misión, visión y valores a partir de la posición en la industria definida con el modelo FODA y la revisión de la propuesta de valor construida por la organización en cada una de las líneas de productos: Se deben establecer los lineamientos estratégicos que confirmen o hagan cambiar la misión visión y valores. Esta tarea requiere de todos los integrantes de la organización, pues define cuál va a ser el

objetivo principal de la fundación, por lo que debe ser construidos en conjunto de todos quienes trabajan.

- d) Segmentación de los consumidores: En el desarrollo de la memoria, se establece una segmentación según la cantidad de programas artísticos de la fundación a los que asiste. Esta segmentación no considera cuestiones importantes en el comportamiento de los consumidores, como el total de los espectáculos y exhibiciones que presencia un visitante en el año y puede darse el caso de un cliente que asista una vez al año, pero ese sea el total de su consumo cultural anual. Además, se deben reconocer las motivaciones al momento de concurrir a una actividad artística, para lo que es necesario, en primer lugar, reconocer la ocasión de compra, la que está definida principalmente por el grupo con el que asiste, la edad de los espectadores con los que acude al espectáculo, el precio de los boletos que compra, el total de gasto anual, el momento de la temporada en la que asiste. Tener en cuenta todo lo anterior permite una segmentación – y una oferta – mucho más precisa. Esta obtención de datos se debe realizar en conjunto con la evaluación de la experiencia al asistir al programa cultural. La segmentación se debe realizar posterior a obtener los datos de la programación anual de la organización, para que esto sea utilizado para la definición de los espectáculos y exhibiciones de la programación del año siguiente. La segmentación debe ser responsabilidad de la encargada de marketing, quien debe solicitar los datos a la jefa de boleterías.
- e) Emitir un documento con la evaluación de los programas artísticos por parte de los consumidores que sea utilizado por los coordinadores de proyectos de arte: En este caso, lo que se requiere es la definición y creación de un documento que entregue información relevante a la hora del diseño de la programación y que ayude a la definición de público objetivo para cada una de las actividades culturales asociado a los segmentos de consumidores. Se necesita que en la evaluación se agreguen variables que tengan relación con las directrices estratégicas de la organización (misión, visión y valores) y la evaluación de la experiencia propiamente tal. Con esto se espera que la programación cuente con la descripción de cada proyecto y el público objetivo basándose en la evaluación de los segmentos de actividades culturales similares de años anteriores.
- f) Definición de ocasión de compra: Posterior a definir la programación del año, se establece la necesidad de crear un equipo multidepartamento donde se asignen ocasiones de compra para los distintos segmentos a los programas artísticos. Esta tarea requiere de la creación del informe de

evaluación de los programas culturales por parte de los consumidores y la definición de la programación. Entonces, el equipo tiene como responsabilidad la asignación de ocasiones de compra a los segmentos de público objetivo, el que debe estar constituido por la encargada de marketing, la directora de comunicaciones, el coordinador de proyectos de arte de la disciplina correspondiente, el director de educación y audiencias y la directora comercial. La tarea tiene como objetivo que tanto el área de marketing como el de comunicaciones enfoquen las acciones de información y consulta hacia los segmentos de consumidores que son definidos como el público objetivo y, dentro de este clúster de espectadores, a aquellos que cumplan con la ocasión de compra definida.

2. Proceso de entrega de valor:

- a) Evaluación de variables de los procesos de experiencia del consumidor: En cada uno de los cinco procesos se define un objetivo distinto, todas apuntan a conocer los factores de evaluación de los consumidores. Esto se debe realizar mediante la generación y posterior aplicación de una encuesta que se haga cargo de responder a cada una de las necesidades de información de los subprocesos de la experiencia del consumidor, para lo cual se envía a los asistentes a cada uno de los programas culturales de las diversas disciplinas artísticas durante el primer semestre de la implementación del enfoque estratégico CRM para, posteriormente, aplicar la misma encuesta una vez por semestre para analizar los cambios necesarios. En cada uno de los subprocesos que definen la experiencia necesitamos:
 - a. Información: Se debe reconocer cuál es la cantidad y el tipo de información que requieren los consumidores que se informan en cada uno de los canales. Se supone debe variar entre los distintos tipos de disciplina, por lo que se debe evaluar en los distintos programas artísticos. Con esto se debe establecer la estrategia de canales que entregan información.
 - b. Consulta: Al igual que en el proceso de información, se debe reconocer cuáles son las consultas que realizan los consumidores en los distintos medios de interacción, para poder establecer una estrategia comunicativa.
 - c. Proceso de compra: Existen dos tipos de compra distintos y se debe reconocer cuál es la relación entre el tiempo que se está en la fila y la percepción de rapidez del proceso de compra, además de reconocer qué variables determinan la evaluación de la atención

de las boleterías. En el caso de la compra online, se debe reconocer las razones de no poder comprar en la página web.

- d. Proceso de visita al centro cultural: En este caso se requiere preguntar las variables de evaluación del personal, así como el motivo de evaluación de los servicios externos previamente señalados.
 - e. Programación artística: El punto clave en este ítem es reconocer cuales son los factores de evaluación de los consumidores del programa cultural.
- b) Automatizar el envío de formulario posterior a cada programa artístico para la evaluación de la experiencia de los consumidores: Posterior al conocimiento de las variables que se definen en el punto anterior, se diseña la encuesta de evaluación de la experiencia al asistir a un programa artístico de la fundación. Para la aplicación de esta encuesta se necesita la obtención del correo electrónico de todos los asistentes al espectáculo.
- c) Gestión de evaluación de experiencia al asistir un programa artístico de CorpArtes: Con la evaluación previamente señalada, se debe generar un documento donde se establezca la evaluación de los asistentes al espectáculo, con lo que se pueda diagnosticar un problema de gestión de valor entregado. Con este diagnóstico, se debe establecer un equipo multidepartamento de gestión de experiencia del consumidor que analice el documento creado después de cada programa artístico y defina soluciones para mejorar la percepción de valor de los consumidores. Este documento debe ser generado posterior a la temporada de cada uno de los programas. Este comité debe estar compuesto por el director del área técnica y de producción, el coordinador general del teatro, la coordinadora de proyectos artísticos, el director de administración, finanzas y operaciones, el jefe de operaciones, la directora comercial y marketing, la jefa de marketing, la jefa de boletería, el coordinador de proyectos de artes correspondiente y la directora de comunicaciones. Se espera que el output de este comité sea un documento con los aprendizajes, las acciones correctivas, con un plazo de desarrollo y con un único o un conjunto de responsables.
- d) Definición de escalera de lealtad: Para la definición de una escalera de lealtad, se utiliza la recomendación realizada por la gerencia del área de experiencia y estudios de SMU, utilizando la metodología de realizar la pregunta de la disposición de recomendación de la actividad artística y de

la experiencia en el centro cultural. Esta debe ser evaluada por los consumidores en la encuesta de evaluación. Sin embargo, esta medición difiere de la satisfacción de los consumidores, pues la escalera de lealtad, define el grado de compromiso de los consumidores con la organización, desde aquellos que van a ser embajadores de esta, promocionando en su círculo social las actividades de la programación, hasta los terroristas, que son aquellos que van a desprestigiar al programa. Es clave en el uso de la segmentación y la definición de las ocasiones de compra para gestionar la potencial recomendación de los consumidores, pues se debe optimizar el número de embajadores y minimizar el número de inconformes y de terroristas. Esta tarea debe ser responsabilidad de la encargada de marketing y de la directora del área comercial y de marketing.

- e) Definición de propuesta de valor: El desarrollo del modelo FODA, el análisis de la misión, visión y valores de la organización, la definición de la experiencia de los consumidores y la percepción de la oferta de la organización deben ser utilizados en conjunto para la definición de una propuesta de valor para que tenga relación con los objetivos explícitos de la organización al momento de la implementación del enfoque estratégico CRM.
- f) Creación de mapa de valor: Posterior a la obtención de datos de la evaluación de la experiencia al visitar los programas de la fundación, se requiere obtener la percepción de valor al asistir a una actividad artística del resto de los competidores del mercado en cada una de las disciplinas artísticas. Esto, sumado a la evaluación del precio para cada una de las disciplinas artísticas, nos permite obtener una relación entre el valor percibido y el precio de los boletos, con lo que es posible generar un mapa de valor para cada una de las disciplinas artísticas de la programación de CorpArtes. Con lo anterior se puede establecer si la percepción de valor de los consumidores tiene relación con la estrategia de precios de la organización. La evaluación del valor percibido al visitar los otros espacios de desarrollo cultural se obtiene al aplicar una encuesta a los consumidores con las variables de evaluación obtenidas al finalizar el punto *Evaluación de variables de los procesos de experiencia del consumidor*. Este proceso se debe realizar de forma periódica y debe estar a cargo del departamento comercial y de marketing, quien tiene la responsabilidad de definir la estrategia de precios de los programas de la organización.
- g) Valor percibido por la organización: Para establecer el valor percibido por la organización, se debe obtener una visión acabada del historial de

compra de boletos por parte de los consumidores (tanto en la boletería física como en la online), con lo que se puede establecer el gasto total anual y el gasto promedio por asistencia. Además, se debe reconocer cuál es el total del consumo cultural de los espectadores. Existe un sesgo que ha propiciado la fundación y es la negación a obtener información de gasto monetario en otras organizaciones, por lo que solo se puede establecer el número de veces que asiste a un programa cultural, con lo cual se puede establecer qué porcentaje de esas ocasiones son en CorpArtes. Esta información debe ser recopilada por la jefa de boletería y debe ser reportada a los directores de administración, finanzas y operaciones, y comercial y marketing. Estos dos deben generar de forma anual un documento con el análisis del gasto de los consumidores, que a partir del segundo año se debe establecer en cada uno de los segmentos de consumidores definidos. Esta información debe retroalimentar a la segmentación realizada, definiendo perfiles de valor de los consumidores.

3. Proceso de integración multicanal:

- a) Realizar análisis de canales en la industria anualmente: Se debe establecer cuáles son los canales que utiliza la competencia, además de un análisis de los canales que utilizan organizaciones culturales internacionales. Se propone que en la siguiente revisión de los canales se establezca el nivel de información de los canales de las distintas organizaciones, así como establecer cuál es la estrategia de publicación de información. Esto debe ser realizado en conjunto por la directora del área de comunicaciones, la *community manager* y la encargada de marketing.
- b) Definición de estrategia comunicacional en los canales: En base al proceso *Evaluación de variables de los procesos de experiencia del consumidor*, se obtiene qué nivel de información requieren los consumidores para tomar la decisión de asistir a un programa artístico en cada uno de los canales. Esto, más la información de la evaluación de la información a través del canal, permite a la organización la definición de una estrategia de comunicaciones donde en cada uno de los canales se define el nivel de información que requieren los potenciales espectadores. Se requiere realizar lo mismo para los canales de consulta. El área de comunicaciones maneja todos los canales con excepción del mail, el cual es responsabilidad de la encargada de marketing, por lo que se requiere que ambos departamentos actúen en conjunto en la definición de la estrategia.

- c) Análisis de cadena de canales: La organización no cuenta con la información de utilización de los canales en ninguno de los procesos definidos, por lo que se requiere establecer la forma de obtener éstos. La información y consulta se establece a través de la encuesta de evaluación de la experiencia, sin embargo, en la compra, este dato se debe obtener a través de la ticketera, por lo que se debe realizar un cruce de datos. Además se debe reconocer el costo y los ingresos en cada uno de los canales, por lo que el equipo de trabajo en este caso está integrado por la directora de comunicaciones, *community manager*, el director de administración, finanzas y operaciones, la encargada de control de gestión y la jefa de marketing y la jefa de boletería. Con esta información se debe establecer prioridad en el cumplimiento de la estrategia de comunicación previamente señalada.

4. Proceso de gestión de información:

- a) Definición de datos requeridos, descripción de la periodicidad necesaria y el proceso de obtención: Este es el principal proceso del enfoque CRM, pues el principio bajo el cual se establece el conocimiento de los consumidores es la obtención y análisis de datos. Como la organización no cuenta con los datos de los consumidores, este proceso se define en profundidad más adelante, pues supone el primer paso en la implementación del enfoque CRM.
- b) Elección del software: Este proceso ya tiene definido sus responsables y las tareas asignadas en el proceso de evaluación y posterior elección del software que va a sustentar la recopilación, almacenaje y análisis de los datos. Establecer procesos de uso de datos de cada una de las áreas, en específico del departamento de atención al consumidor y de marketing.
- c) Definir responsabilidad en la reportabilidad de datos: Gran parte de las tareas definidas tienen responsables ya precisados, sin embargo, debido al bajo grado de avance establecido en la implementación de la herramienta estratégica, no se puede establecer claramente la reportabilidad de los análisis y definiciones estratégicas de todas las tareas, por lo que se debe realizar una evaluación respecto a los responsables de revisión de los outputs de cada una de las labores determinadas en el plan de implementación. Para esto es necesario que la evaluación de la reportabilidad sea realizada por la contralora de la fundación.

5. Proceso de evaluación de rendimiento:

- a) Definición de procesos de medición de métricas. De las métricas propuestas para la evaluación del rendimiento de la implementación del enfoque estratégico, solo una pequeña parte es evaluada hoy en día. Se plantea, entonces, que este proceso no cuenta con ningún grado de avance en la organización, por lo que, para su correcta implementación, se debe definir quién es el encargado de obtener y reportar cada uno de los datos, establecer el momento y el proceso según el cual la información se almacena y decretar la instancia en la que se presenta esta información.
- b) Definición de instancias de diagnóstico de problemas y de gestión de la solución: Si bien ya se define la instancia para la gestión de la percepción de valor de la experiencia de asistir a un programa artístico de la organización (comité multidepartamento de gestión de experiencia del consumidor), se espera que en el proceso de implementación se requiera de la definición de nuevas instancias de gestión que tengan como principio el uso de datos para el diagnóstico de problemas. Estas instancias deben definir un responsable de generar el reporte de datos y documentos que sean utilizados para gestionar el problema planteado. Además, se debe especificar los miembros integrantes de la instancia y cuál es el output requerido por la organización.
- c) Análisis de la causalidad entre las métricas de los elementos del modelo linkage y de mapas de causalidad de CRM. Esto se debe realizar una vez al año donde se agrupan todos los datos señalados, generando una memoria de la organización en el desempeño de la implementación del enfoque CRM en CorpArtes, se debe realizar un análisis de la explicación que da el modelo linkage y de mapas de causalidad unas variables de otras, para entender el desempeño de la organización en la implementación y finalmente realizar los cambios necesarios en las métricas de medición. Esto se debe realizar por todos los directores y la contralora de la organización, quienes cada cual tiene la responsabilidad de recolección de los datos que deben ser recogidos por su departamento. Los directores deben hacer levantamiento de requerimiento de datos para el análisis del desempeño.

12.2. Datos que se requieren

El enfoque estratégico CRM propone la obtención y manejo de datos de los consumidores y de procesos relacionados con los visitantes para poder a través de esta información mejorar la oferta de valor que la organización entrega a los espectadores. Es por eso que los datos que se deben recolectar es un punto clave.

Para esto se define en primer lugar cuales son los datos requeridos de los consumidores y los datos propios de cada uno de los procesos.

2. Datos de los consumidores: Estos datos tienen relación con la segmentación que se planea realizar en los consumidores, la obtención de estos datos es crucial para definir perfiles de consumidores que permitan mejorar la experiencia ofrecida a cada segmento.
 - a) Demográficos: nombre, apellido, RUT, nacionalidad, fecha de nacimiento, sexo, dirección de residencia, comuna de residencia.
 - b) Contacto: mail, teléfono móvil y fijo, cuentas en redes sociales.
 - c) Educación y ocupación: Nivel educacional, ocupación actual, área de estudios.
 - d) Ocasión de compra: motivación al asistir a un programa, con quién asiste al programa cultural, gustos de disciplinas artísticas de consumidores.
 - e) Consumo cultural: Cantidad de programas culturales a los que asiste en el año, cantidad de programas culturales que asiste en CorpArtes, total del gasto en asistir a programas artísticos, total del gasto en asistir a programas artísticos de CorpArtes, tiempo de anticipación con el que realiza la compra (teatro y conciertos), momento en el que asiste (exposiciones).
3. Valor entregado a consumidores: La experiencia del consumidor fue definida utilizando el modelo de servicios suplementarios así entonces se definen procesos que requieren de la medición de ciertos datos para la correcta gestión del valor entregado a los consumidores. algunas de las métricas del proceso de compra de boletos son incluidos en los datos del consumidor.
 - a) Proceso de información: Qué información requiere el consumidor para tomar la decisión de asistir al programa, medios que utiliza para obtener esta información, reconocer si el programa le fue recomendado por alguien, claridad y completitud de la información que obtienen en cada canal.

- b) Proceso de consulta: Qué medio utiliza para realizar la consulta, información que busca a través del medio de consulta, en que medio busca información previamente, tiempo de respuesta en cada uno de los medios, reconocer los medios de insatisfacción de respuesta.
 - c) Proceso de compra de boletos: evaluación de la rapidez y de la atención en la compra a través de la boletería física, en caso de evaluar mal la atención se requiere reconocer el por qué. En el caso de la compra virtual se requiere reconocer la razón por la que la página no permite realizar la compra, finalmente se busca también conocer si es la primera vez que asiste a un programa artístico de la fundación.
 - d) Proceso de visita al Centro de las Artes 660: En este caso se requiere reconocer cuales son las variables bajo las cuales se evalúa al equipo de trabajo que interactúa con los consumidores, se necesita obtener la misma información de los servicios anexos.
 - e) Programa artístico: Se desea obtener la percepción de la calidad artística del programa, también se requiere la información de qué variables toman en cuenta los consumidores a la hora de seleccionar un programa artístico al que asistir.
4. Evaluación de los competidores: en este caso lo que se busca es reconocer la evaluación de los consumidores de los competidores directos de la organización, esto para poder realizar un mapa de valor, donde se pueda rediseñar la estrategia de precios de la fundación a partir de la evaluación de la experiencia que ofrecen los otros centros culturales.
 5. Proceso multicanal: Uno de los objetivos planteados es la evaluación de uso y económica de los canales, para esto se requiere información de a través de que canales se informa, consulta y compra el consumidor y el costo y beneficio asociado a cada uno de estos canales.
 6. Rendimiento de la organización: Estos datos son todos los presentados en el capítulo 55, que son datos en su mayoría internos, por lo que la estrategia de obtención debe establecer protocolos de levantamiento de información.

12.3. Periodicidad de los datos

Para definir los procesos de obtención de datos se requiere definir cuál es la periodicidad con la que se obtienen estos datos. En este caso, la obtención de los datos es una única vez, dependiente de cambios en consumidor, anualmente y en cada programa. En el caso de las métricas de rendimiento de la organización, en el capítulo

Proceso de evaluación de rendimiento se explicita la periodicidad con la que se obtiene los datos.

1. **Perpetuos:** Dentro de los datos que se obtienen una vez están el nombre, apellido, RUT, nacionalidad, fecha de nacimiento y sexo. Estos datos deben ser obtenidos una única vez, pues no varían en el tiempo. Además, hay eventos que ocurren una sola vez, como la primera vez que asiste a la organización y la expectativa que tiene en esa visita.
2. **Cambios en el consumidor:** Son datos que no varían a menos que el consumidor los cambie. Es el caso de dirección y comuna de residencia, teléfono móvil y fijo, correo electrónico, nivel educacional, ocupación actual, área de estudios, gusto de disciplinas artísticas y cuentas de redes sociales. Para estos datos es necesario que los consumidores hagan saber a la organización del cambio, pues es contraproducente preguntar a todos los consumidores por estos datos nuevamente.
3. **Anuales:** Estos datos son relacionados con la programación anual, por lo que requieren ser recopilados en caso que la organización cuente con ellos o adquiridos una vez al año. En esta categoría ingresan la cantidad de programas culturales a los que asiste en el año, total del gasto en asistir a programas artísticos. Además, dentro de la encuesta se conoce que un 15% de los consumidores no ha podido realizar compras al menos alguna vez a través de internet, entonces se requiere conocer cuál fue el motivo que no permite realizar la compra. También se requiere conocer cuáles son las variables relevante al momento de evaluar al equipo de trabajo de la fundación con el que interactúa en si visita el consumidor y de igual forma con los servicio anexo. También se necesita conocer cuáles son los factores que inciden en la decisión de asistencia a un programa artístico. Los datos que deben ser recopilados de manera anual pero que son obtenidos en cada programa son la cantidad de programas culturales que asiste de la programación de CorpArtes y el gasto total en compra de boletos de programas de la fundación.

Dentro del proceso de entrega de valor se plantea la necesidad de realizar un mapa de valor donde se pueda estudiar la relación entre valor percibido y el precio, para definir un posicionamiento en el mercado. Entonces, se requiere conocer el valor percibido de los consumidores de los principales competidores de la organización.

4. **Programa:** Son datos que tienen relación con algún programa en específico por lo que deben ser capturados en la fecha en que el programa se desarrolla. Se encuentran en esta categoría la motivación al asistir, con quien asiste el consumidor, tiempo de anticipación con el que compra el boleto en funciones de teatro o conciertos, momento en el que asiste en el caso de las exposiciones, información que requiere el consumidor para tomar la decisión de asistir,

medios que utiliza para obtener la información, reconocer el nombre de la persona que le recomendó asistir, la claridad y completitud de la información del canal, el medio según el cual consulta en caso de hacerlo, la información que busca, la satisfacción de la respuesta, la valoración de la rapidez y el tiempo de demora de la respuesta, en el proceso de compra de boletos, la evaluación de rapidez de la compra, el tiempo que requiere, la evaluación de la atención y, en caso que esta sea negativa, reconocer las variables que tienen relación con la valoración. Además, en el proceso de visita al Centro de las Artes 660, se debe obtener la evaluación del equipo de trabajo de la fundación con el que interactúa el consumidor y en caso de utilizar algún servicio anexo. Finalmente, se requiere conocer cuál es la percepción de la calidad artística del programa que es el producto central de la organización.

12.4. Obtención de datos

La periodicidad de los datos define el proceso de obtención de datos, pues es contraproducente requerir a los consumidores el mismo dato nuevamente sin que esto agregue información a la organización. Cabe destacar que uno de los datos más importantes a la hora de segmentar a los consumidores es el historial de compra de boletos para programas artísticos. Actualmente, en la fundación solo se capturan los datos de compra a través de la boletería online, sin embargo, ya se ha realizado la gestión para que se realice el desarrollo del software *e-ticket* que permita asociar a la operación en la boletería física el nombre, apellido y mail del consumidor. De esa forma, los procesos de obtención de datos se definen bajo el supuesto que el desarrollo previamente señalado está operativo.

En los datos perpetuos y aquellos que cambian con algún evento propio de los consumidores, el factor crítico es la obtención del dato, pues no cambia ni se requiere la captura del dato en más ocasiones. Se necesita que la base de datos contenga todos los datos perpetuos y que cambien con el consumidor. Para esto se establece que exista un formulario online que pida estos datos a los consumidores. Entonces, es crucial reconocer la procedencia de los datos parciales. Existe cinco formularios que están asociados a la finalización del desarrollo de un programa cultural, pues está asociado a la compra de tickets. Todos estos formularios son enviados a través del correo electrónico de la organización:

- El primero es para cuando no se cuenta con información del consumidor y el espectador compra su boleto a través de la boletería física.
- El segundo se debe enviar a los visitantes cuando compran a través de internet y no se cuenta con información.
- Hay otros dos formularios en los que existe la información de gustos que proviene del área de marketing y se suma la información que se obtiene de la compra del boleto.

- Finalmente, está el formulario para aquellos que ya han respondido uno y que solo tiene relación con la información que se debe obtener del programa.

Entonces, la información que hace falta obtener es la información anual. Como esta evaluación es respecto a toda la programación, los datos van a servir para determinar cómo fue el desempeño de la organización al momento de entregar valor a los consumidores, por lo que se requiere que la mayor parte de ellos participe. La realización de esta encuesta se anuncia con anticipación a través de la página web y las redes sociales.

Esta encuesta, a diferencia de la asociada a un programa en específico, va a ser publicada en redes sociales, la página web y enviada a través del correo electrónico. El factor diferenciador en este caso está en las disciplinas artísticas a las que asiste el consumidor a lo largo del año. Esta encuesta requiere de la evaluación de la experiencia del consumidor a lo largo de todas las visitas a la organización además de los datos anuales señalados en el apartado anterior.

Cuando un consumidor ingresa sus datos en el formulario del departamento de marketing sin comprar un boleto, la información que se debe recopilar es a cuáles espectáculos asistió en el año. Solo entonces se puede obtener la evaluación anual de la experiencia al presenciar los espectáculos propuestos por la fundación.

Si bien se le puede preguntar quién es el consumidor que compra los tickets, con lo que se presenta la oportunidad de asociar a quien compra con la persona que ingresa el formulario de marketing, se ha decidido no hacerlo pues puede ser incómodo para el consumidor.

12.5. Jerarquización de las tareas

La definición de las tareas requiere también de la caracterización de una jerarquía entre ellas, esto quiere decir que existen acciones que requieren de la previa realización de otras para que se puedan desarrollar de forma correcta. Bajo esta premisa, se definen las relaciones de cada una de las tareas, donde se esclarece cuáles son los requisitos para que se pueda comenzar con una labor. Las figuras que aparecen no son la descripción de un proceso, sino que señalan la sucesión de tareas respecto a la dependencia del desarrollo de algunas actividades, lo que ayuda a definir los tiempos en los que se implementarán.

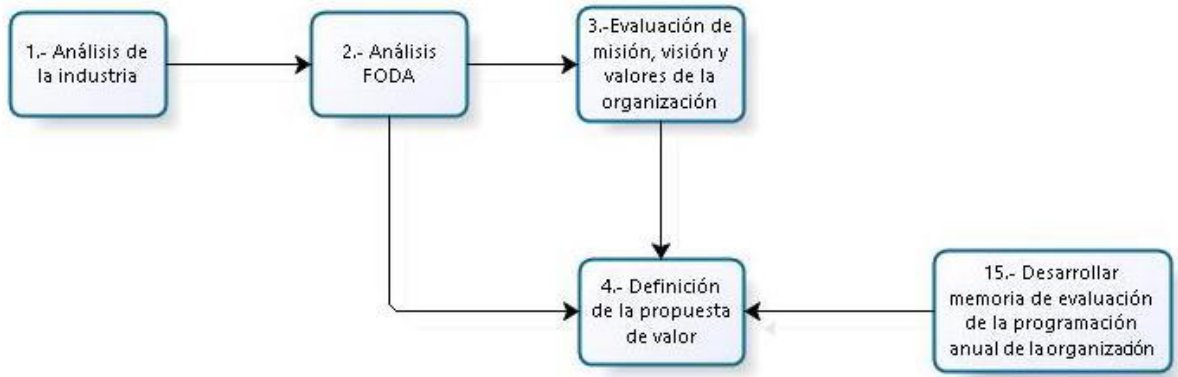


Ilustración 8: Definición de jerarquización de tareas.

Vemos que para la definición de la propuesta de valor se requiere que se realice un análisis de la industria, del cual depende el análisis FODA. A partir de estos dos análisis se puede desarrollar la evaluación de la misión, visión y valores de la organización. También se necesita que se haya creado la memoria de evaluación de la programación anual de la organización. Bajo esta metodología, se establece que la propuesta de valor se puede definir luego de haber transcurrido un año y seis meses, esto porque se requiere de la evaluación de la programación, que requiere de un año de realización y ésta, a su vez, requiere de otras tareas que tienen una preparación estipulada de seis meses.

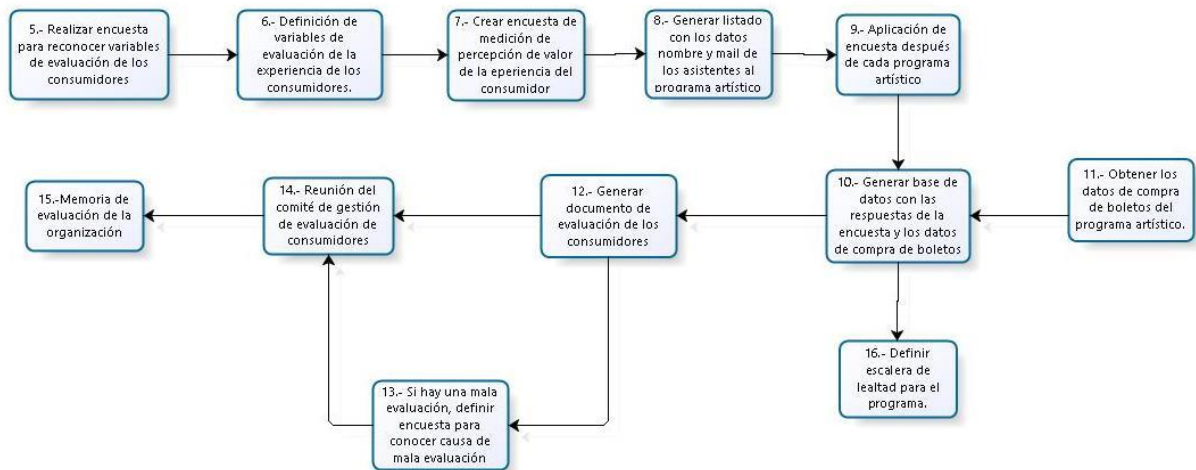


Ilustración 9: Definición de jerarquización de tareas.

Para crear la encuesta de evaluación de la experiencia del consumidor se debe reconocer cuáles son las variables y los factores que definen la valoración de los espectadores, por lo que los pasos 5, 6 y 7 establecen el proceso de reconocimiento de estos factores. Para esto se envía una encuesta con preguntas abiertas para que los consumidores desarrollen su propia respuesta y así establecer los factores de valoración que no recoge la encuesta que se realiza en el trabajo de memoria. Esto debiese tomar un período no superior a seis meses porque la valoración es distinta en cada una de las disciplinas artísticas por lo que se debe establecer los factores de evaluación para los distintos programas.

Posteriormente, se describe el proceso de obtención de la evaluación, el almacenamiento y procesamiento de estos datos que concluye con la creación del comité de gestión de la evaluación, que tiene como principal output el documento de evaluación del programa. El conjunto de todos estos documentos crea el informe de memoria de evaluación de los consumidores de los programas de CorpArtes. En caso de que la evaluación tenga un punto negativo y no se pueda establecer la causa de esta negativa valoración, se debe crear una nueva encuesta que pueda dar cuenta del diagnóstico establecido.

De la base de datos con la evaluación de los consumidores y los datos de los boletos comprados, se desprende la definición de la escalera de lealtad de los consumidores que depende principalmente de la respuesta de qué tan dispuesto está a recomendar el programa artístico.

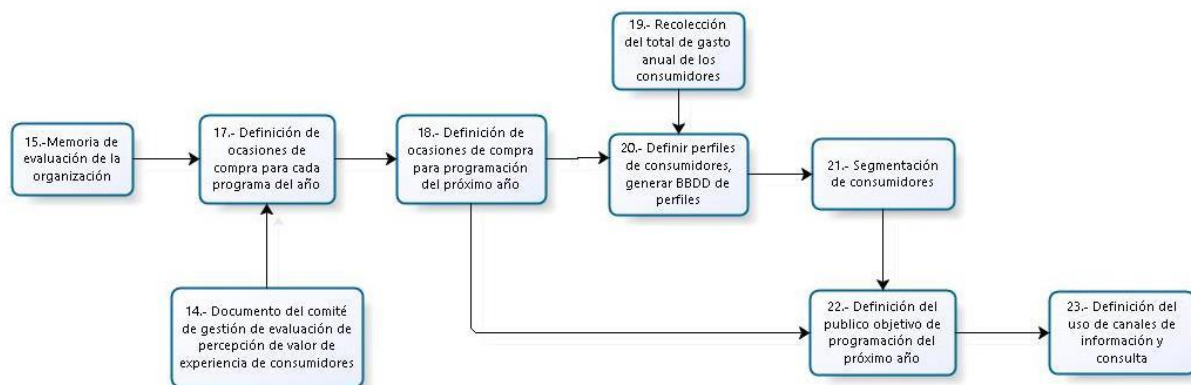


Ilustración 10: Definición de jerarquización de tareas.

La figura describe la sucesión de tareas que definen la segmentación de los consumidores y el uso directo en la definición del público objetivo de la programación del año siguiente y la definición del uso de canales para el proceso de información y consulta. Para la segmentación se requiere tener la información de las evaluaciones de los programas del año anterior, así como los datos de compra y la definición de la ocasión de compra de los programas anteriores y de los que se desarrollaran en el siguiente año. Con toda esta información, se definen perfiles de consumidores que son almacenados en una base de datos y, posteriormente, el análisis define la segmentación. Para su correcto desarrollo, este proceso requiere un año y nueve meses, pues la memoria, realizada por primera, demora un año y seis meses, esto más la creación de perfiles de consumidores en la base de datos y la definición de perfiles, procesos que requieren de un mes y, finalmente, la definición del público objetivo y del uso de canales que requiere de reuniones multidepartamento, en un período de dos meses.

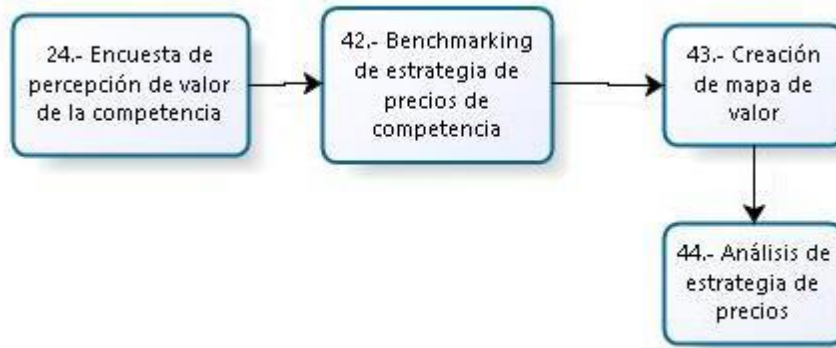


Ilustración 11: Definición de jerarquización de tareas.

La figura muestra las tareas necesarias para la generación de un mapa de valor, el cual requiere del conocimiento de la estrategia de precios de la competencia y la aplicación de la encuesta de percepción de valor de la competencia. Con esto se puede crear la herramienta mapa de valor, con la que se puede analizar y redefinir la estrategia de precios de la organización.

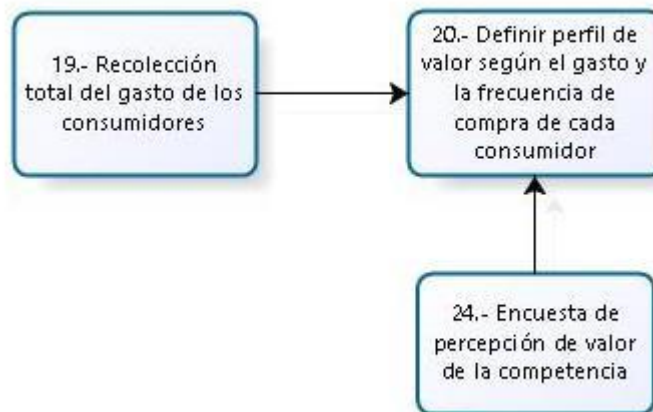


Ilustración 12: Definición de jerarquización de tareas.

Para la definición del valor que recibe la organización, se plantea la necesidad de definir perfiles de valor de los consumidores según el gasto y su frecuencia de compra. Para esto se necesita de la recolección total del historial de compra de los espectadores y estos datos del consumo en otras organizaciones culturales, por lo que se necesita definir preguntas en la encuesta de percepción de valor de la competencia que puedan dar respuesta a estas preguntas. Finalmente, esto es almacenado en la base de datos de perfil de valor de los consumidores.

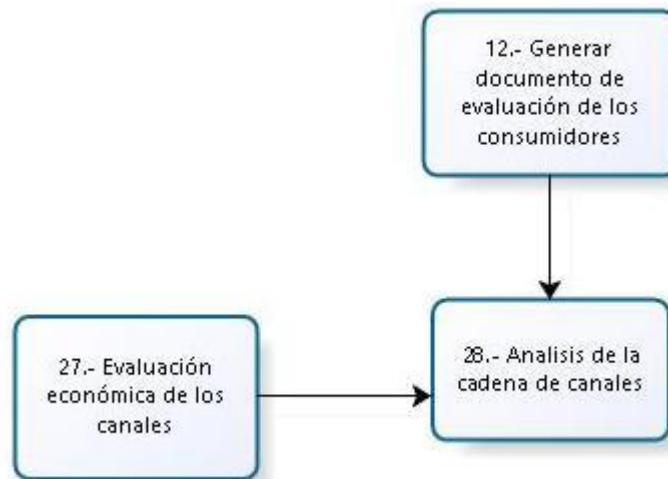


Ilustración 13: Definición de jerarquización de tareas.

El análisis de la cadena de canales no cuenta con una evaluación económica de los canales ni de una valoración de los consumidores acabada de cada canal, por lo que, para la gestión del uso de canales, se requiere que estas dos tareas sean realizadas anteriormente. En este caso la evaluación económica es una tarea que puede realizar hoy por la fundación, sin embargo, la evaluación de los consumidores se divide en dos: la primera parte debe dar cuenta del nivel de información que requieren los espectadores al momento de asistir a un programa artístico y la segunda es la evaluación de los consumidores en cada uno de los programas del desempeño de los canales. El análisis de la cadena de canales cuenta con dos grados de profundidad, el primero requiere de seis meses para su implementación, mientras que el segundo un año y seis meses, pues necesita conocer la evaluación del desempeño de los canales.

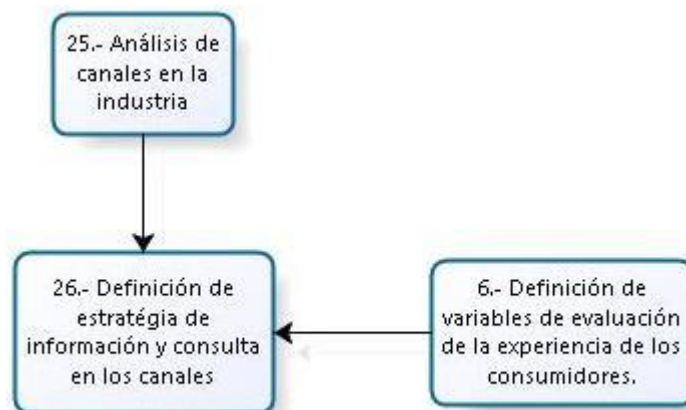


Ilustración 14: Definición de jerarquización de tareas.

En el desarrollo del trabajo se establece que no existe una estrategia definida para el uso de los canales de información y consulta de la organización. Para que se determine la estrategia se requiere del análisis de canales en la industria, donde se reconozca cuál es la estrategia en cada uno de los canales y del conocimiento del nivel de información

que requieren los consumidores en cada uno de los canales para cada una de las disciplinas.

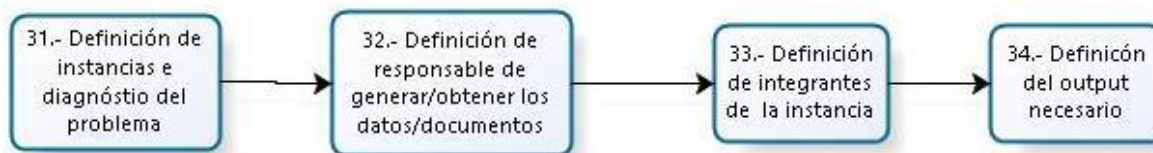


Ilustración 15: Definición de jerarquización de tareas.

La figura representa los pasos que se deben realizar para que una nueva instancia de gestión se cree en el contexto de la implementación del enfoque estratégico, este listado de actividades es utilizado para la definición las instancias de gestión de problemas expuestas previamente. Entonces, lo que se requiere es la definición de instancias de diagnóstico del problema, la determinación de un responsable de reportar los datos o documentos necesarios, la creación de un comité o un grupo de trabajo y la delimitación de un resultado u output. En caso de requerir dar solución a un problema de gestión se deben definir cada uno de estos cuatro puntos.

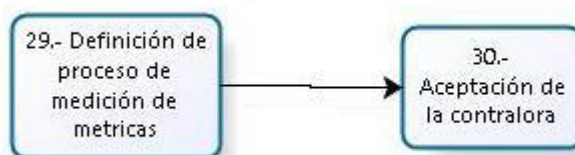


Ilustración 16: Definición de jerarquización de tareas.

El proceso de medición de las variables que explican el desempeño de la organización no se define en el trabajo, sino que el estudio pone énfasis en cuáles son las métricas y las variables que se deben controlar, por lo que se debe establecer un proceso de medición que luego sea aprobado por la contralora.

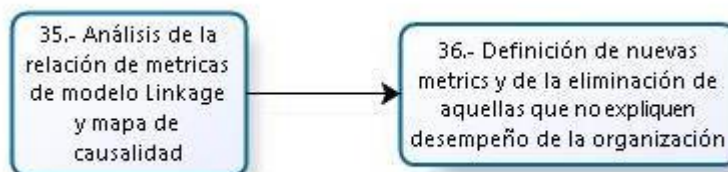


Ilustración 17: Definición de jerarquización de tareas.

Cuando el proceso que se menciona anteriormente está definido, se puede establecer la instancia de análisis de relación entre las variables planteadas y se espera que en este análisis se establezca la necesidad de agregar o eliminar variables que permitan monitorear el proceso de desempeño de la organización.

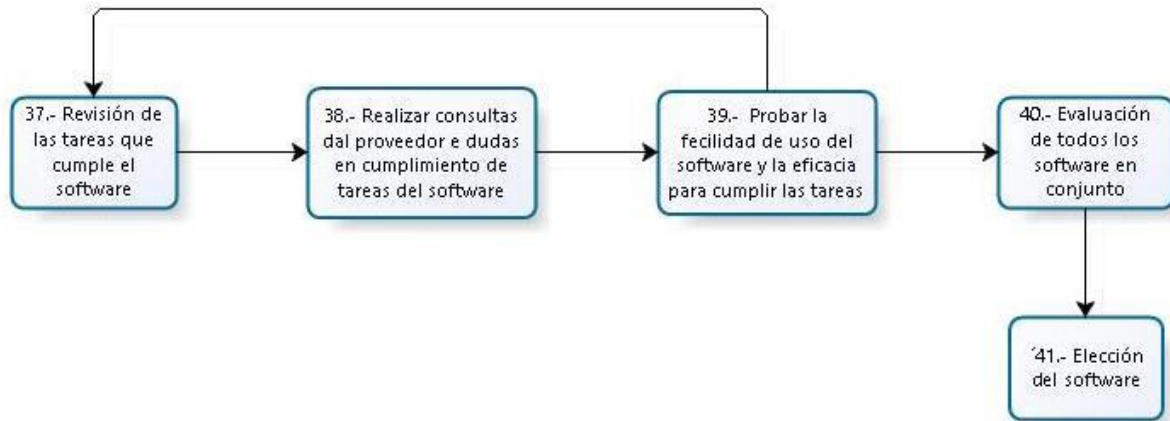


Ilustración 18: Definición de jerarquización de tareas.

Finalmente, se define cuáles son las tareas necesarias para la elección del software que dé soporte a la implementación del CRM, para lo que se requiere revisar cuáles son las tareas que realiza el programa, luego tener una entrevista con el proveedor donde se puedan esclarecer dudas y, finalmente, probar la facilidad de uso del software y la eficacia para el cumplimiento de las actividades señaladas en el capítulo. Luego de haber analizado un número importante de soluciones, se evalúan todos los sistemas en conjunto y se realiza la elección final, según las indicaciones adquiridas con las entrevistas realizadas. Se debe analizar un mínimo de soluciones en un plazo no menor a un año cuando se cuente con la base de dato de consumidores de al menos una programación anual, por lo que la evaluación debe comenzar un año y seis meses posterior a la implementación del enfoque. La elección entonces debe ser realizada en al menos 2 años y seis meses, contabilizando el año requerido para la evaluación de los softwares.

13. CONCLUSIONES

En este trabajo de memoria se intenta analizar la implementación de un enfoque estratégico Customer Relationship Management en la fundación cultural CorpArtes. Para esto se considera la metodología propuesta por Payne A. (2005), en la cual se establecen cinco procesos que definen el desarrollo del enfoque en una organización. En cada uno de los procesos se establece cuál es el grado de avance de la organización y el desarrollo que se puede decretar en el periodo que dura el trabajo en la memoria. Al finalizar los capítulos correspondientes a los distintos procesos se establece cuáles son los objetivos que debe cumplir la organización para desarrollar el enfoque CRM y se establecen metas de mediano plazo para enmarcar el progreso del enfoque en la organización. Respecto al grado de avance en cada uno de los procesos de la metodología, se define la posición de la organización en la matriz CRM.

En el capítulo correspondiente al desarrollo estratégico se realiza un análisis de la industria donde se desarrolla el modelo de estudio de las cinco fuerzas de Porter que se discute con los directivos de la organización. En cuanto al estudio del ambiente externo se utiliza el modelo PESTL donde se examina cada uno de los elementos del modelo para determinar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la organización

en la industria. También en este capítulo se revisa cuál es la estrategia de los consumidores, entonces se estudia cuáles son los datos con los que cuenta la organización para establecer una segmentación. En este caso, el proceso de segmentar a los consumidores se realiza con un claro sesgo, pues se cuenta solo con los datos de consumo provenientes de las compras a través de la boletería virtual. Como la institución no tiene la totalidad de los datos del historial de compra de consumidores y debido al corto tiempo con que la fundación cuenta con un programa de artes visuales, escénicas y musicales, se utiliza la segmentación propuesta por Baker, T. (2000), ya que no se puede establecer otra segmentación que dé cuenta del grado de respuesta de los consumidores en el total de actividades artísticas de la organización. Esto tiene como consecuencia que dentro de los objetivos del capítulo se establezca la necesidad de obtener información de los consumidores, para lo cual se define como la segmentación objetivo aquella propuesta por la organización Culture Segmentation, además de la realización periódica de un análisis de la industria, pues hasta ahora no se había hecho. Es por esto que la estrategia de la organización está basada en supuestos y creencias de sus directivos, sin ningún documento formal de análisis. Este estudio permitirá además establecer acciones futuras de la organización.

En la definición del proceso de entrega de valor, la organización no cuenta con la definición de la experiencia que ofrece ni tampoco la de los productos. Entonces se define la oferta definiendo las líneas de productos de la fundación y posteriormente la descripción de los servicios suplementarios utilizando dicho modelo. Así, se puede contextualizar cuál es la experiencia del consumidor desde el momento en que este obtiene la información de un programa cultural, hasta el proceso de asistir al espectáculo. En cada uno de estos subprocesos se analiza la existencia de alguna definición estratégica, la que no existe en ninguno. El valor entregado por la organización es clave en el desarrollo de la herramienta estratégica, por lo que se establece uno de los dos objetivos explícitos y es la definición de metas de valor entregado por la organización. Se requiere entonces de un diagnóstico de que muestre si existe una diferencia entre el valor percibido y el ofrecido, para lo cual se crea un formulario de evaluación de la experiencia en CorpArtes, en el cual se establecen variables de medición de percepción. Al ser esta la primera evaluación del valor percibido por los consumidores, en algunos de los procesos es un diagnóstico mientras que en otros se establecen variables que permitan la gestión de valor ofrecido por parte de la institución. En el caso de los procesos donde se señala un diagnóstico, vemos que se requiere un grado de profundización de los datos para que sean en su totalidad variables de gestión que permitan tomar medidas que finalmente permitan el cumplimiento de la meta. Se señala en este punto que no existe ningún grado de gestión de valor de los consumidores, puesto que no hay medición con la que se pueda realizar un diagnóstico apropiado. Se decreta también la necesidad de obtener la evaluación de los competidores para establecer el posicionamiento de la organización. Finalmente, no se cuenta con los datos de gasto ni de la frecuencia de asistencia de cada uno de los consumidores, por lo que no se puede obtener una imagen clara de cuál es el valor percibido por la organización a través del cálculo del valor de los consumidores.

En el proceso de integración multicanal se plantea la necesidad de conocer cuál es la mejor forma que tiene la organización de relacionarse con sus consumidores, es por esto que se realiza un benchmarking de los canales que utilizan los principales

competidores y la organización. En el caso de la industria creativa, son tres procesos claves en la relación con los consumidores: información, consulta y compra. En el capítulo anterior se muestra que los canales no cuentan con ninguna línea editorial definida por lo que no se puede hablar de una estrategia multicanal. Se espera que con la obtención de la información de uso de canales se establezca la definición de una estrategia de comunicación para cada uno. Además, se realiza un apronte del análisis de la cadena de canales que utiliza la organización, con las particularidades del momento actual, sin embargo, no se puede realizar un análisis de uso económico de los canales, con lo que las posibilidades de gestión de una estrategia multicanal son nulas. No obstante, con la definición estratégica de interacción de cada uno de los canales, se espera se puedan definir métricas de control de gestión para poder responder de buena manera a cuál es la mejor forma de interactuar con los segmentos de consumidores.

El proceso de manejo de datos plantea la necesidad de la gestión de los procesos de obtención y recolección de datos, para su posterior uso en pos de ofrecer la mejor relación con los consumidores. Entonces, se establece cuáles son los procesos actuales de obtención de datos, sin prejuicio de la ineficacia e ineficiencia del proceso, además, en este proceso se realizan reuniones y entrevistas con actores de la industria relacionados con el desarrollo del enfoque CRM, quienes recomiendan tomar la decisión de elección de un software luego de la evaluación que dura aproximadamente un año, por lo que la memoria establece cuál es el proceso para la evaluación del sistema sin poder decidir ni hacer na evaluación de las soluciones, pudiendo realizar la prueba con solo dos softwares. Para la elección se necesita determinar cuáles son los requerimientos de la organización en cuanto a las características propias de la industria y los objetivos específicos que plantea al momento de desarrollo del enfoque en la institución. Sin embargo, se concluye que la fundación cuenta con serios problemas al momento de la elección de un software CRM, pues al tener un corto tiempo de funcionamiento, los puestos de trabajo aún no son estables y las personas que se encuentran en cada una de las labores no necesariamente tienen las capacidades para desarrollar el trabajo de forma óptima. Es necesario, entonces, que el sistema CRM sea evaluado por todos aquellos quienes lo van a utilizar, principalmente para estipular la facilidad de manejo del software, lo que dificulta la evaluación al punto tal de haber tenido contacto con diez proveedores de CRM y haber realizado la evaluación de solo dos.

El último proceso es de evaluación de rendimiento de la organización en el cual se constata que no existe ningún proceso de evaluación de rendimiento actual en la organización. Como se señala en el trabajo, la evaluación de la gestión, al no obtener datos, se realiza en base a supuestos de los directivos, con lo que el diagnóstico de los potenciales problemas no tienen un fundamento demostrable, por lo que se propone dos sistemas de medición de rendimiento: el modelo linkage y el mapa de causalidad de CRM. Ambos proponen la medición de métricas que están relacionadas con ciertos elementos de rendimiento de la organización y plantean el vínculo entre las distintas métricas. No obstante, no se logra plasmar ambos modelos en métricas claramente establecidas, si no que se entregan las directrices de las mediciones requeridas.

Con el desarrollo de las actividades que las limitantes propias del trabajo y la organización permitían realizar, se definen cuáles son aquellas tareas que se requieren realizar para la correcta implementación del enfoque estratégico CRM.

Posteriormente, se establece cuál es la relación de dependencia entre estas tareas, lo que define de manera intrínseca los tiempos en los que se deben implementar cada una de estas actividades para que la organización pase de una lógica transaccional a una de relación con los consumidores.

Entonces se establece como conclusión principal que la organización, actualmente y según la matriz CRM, se puede describir como una institución basada en la venta de productos, pues si bien cuenta con información de los consumidores, esta no es utilizada y es parcial por lo que todos los análisis que se pueden obtener de esa información no muestra la realidad de la organización.

Se señala que el estado de los procesos es insuficiente actualmente para la implementación de un enfoque de gestión de relación de los consumidores, pues hasta ahora todos los esfuerzos son realizados sin tomar en cuenta la evaluación de los consumidores. Entonces, se plantea que es necesario tal grado de modificación en los procesos y en la cultura de la organización que se avizora no es factible en el mediano plazo la implementación de un CRM de relación 1-1 entre la organización y el consumidor en el estado actual de la institución. Sin embargo, se plantea en el plan de implementación la posibilidad de empleando determinadas tareas, el cambio en la posición estratégica dentro de la matriz de CRM, desde una organización de venta basada en los productos a una marketing basada en los consumidores, que es el primer paso establecido en el desarrollo de la memoria.

Finalmente, se plantea que el enfoque CRM tiene particular importancia en las organizaciones artísticas pues, reconocer a los consumidores establece una mejor oferta de valor para ellos, pudiendo señalar cuáles son los programas artísticos que se espera sean de su gusto, modificar la comunicación en base a las características propias de cada segmento e incluso definir la programación anual en base a la información de los consumidores, por lo que la implementación propuesta agrega valor a los procesos internos de la organización, pudiendo establecer la relación con los consumidores como uno de los activos de la fundación.

14. BIBLIOGRAFÍA

Payne, Adrian; 2005, Handcook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management, United Kingdom, Butterworth-Heinemann.

Greenberg, Paul; 2010, CRM at the Speed of Light, Fourth Edition: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers, United States of America, The McGraw-Hill. Payne, Adrian; Frow, Pennie; 2005, A strategic framework for CRM, Journal of Marketing.

Carr, Eugene; 2013, Cómo el CRM transformará las Artes, Conectando Audiencias n° 4, Asimétrica.

Dunet, Helen; 2013, Gestión de las Relaciones con el Cliente (CRM): la elección estratégica, Conectando Audiencias n° 6, Asimétrica.

Consejo Nacional de la Cultura y Las Artes, Gobierno de Chile, 2012, Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural: Análisis Descriptivo, Santiago, Publicaciones Cultura.

Fundación Cultural CorpArtes, 2016, Borrador Memoria CorpArtes, Santiago.

Payne, Adrian; Frow, Pennie; 2006, Customer Relationship Management, Journal of marketing management.

Frow, Pennie; 2007, A strategic approach to customer relationship management, Journal of marketing.

Woodcock, Neil; Green, Andrew; Starkey, Michael, 2011, Social CRM as a business strategy, Database marketing & Customer Strategy Management vol 18.

Gobierno de Chile, Página de la Ley de donaciones culturales, 2016, [En línea], <<http://donacionesculturales.gob.cl/ley-de-donaciones-culturales/ley-art-8-n-20-675/>>

Fundación Cultural CorpArtes, 2015, Misión/Visión, < <http://www.corpartes.cl/wp-content/uploads/2015/10/MISION-VISION.pdf>>

Porter, M.E.; 1980, Competitive Strategy, New York: Free Press.

Porter, M.E.; 1985, Competitive Advantage, New York: Free Press

McDonald, M.; Dunvar, I.; 1998, Market Segmentation, MacMillan, 2nd ed.

Collins, B; 1995, Marketing for engineers. Sampson, D. Management for Engineers, Melbourne: Longman Cheshire.

Bower, M.; Garda, R.A.; 1998, The role of marketing in management. Buell, V.P., Handbook of modern marketing.

Lanning, M.; Phillips, L.; 1991, Building market-focused organizations. Germini Consulting White Paper.

Mash, T.; 2001, Relationship Management. London, Director's Publication Ltd.

Heskett, J.; Jones, T.; Loverman, W; Sasser. W; Schleisenger. L; 1994, Putting the service-profit chain to work. Harvard Business Review, March-April.

CorpArtes. Sin título. [En línea] <<http://www.corpartes.cl/>> [Consulta: 26 mayo 2016]

Museo Nacional de Bellas Artes. Museo Nacional de Bellas Artes, DIBAM El patrimonio de Chile. [En línea] <<http://www.mnba.cl/617/w3-channel.html>> [Consulta: 26 mayo 2016]

Teatro Municipal de Las Condes. Las Condes, mejor para todos. [En línea] <http://www.tmlascondes.cl/> [Consulta: 26 mayo 2016]

Teatro Municipal de Santiago. Sin título. [En línea] <<http://www.municipal.cl/>> [Consulta: 26 mayo 2016]

Centro cultural Matucana 100. M100 Centro cultural Matucana 100. [En línea] <http://www.m100.cl/> [Consulta: 26 mayo 2016]

Centro Cultural Gabriela Mistral. GAM Centro de las artes, la cultura y las personas. [En línea] <<http://www.gam.cl/>> [Consulta: 26 mayo 2016]

Centro Cultural Palacio La Moneda. Sin título. [En línea] <<http://www.ccplm.cl/sitio/>> [Consulta: 26 mayo 2016]

McDonald, M. & Dunbar, I. 2012. Portraying how a market Works and identifying decisión-makers. En: Market Segmentation: How to Do It and How to Profit from It. rev 4th ed. United Kingdom. John Wiley & Sons.

Tomlinson, T.; Roberts, T.; Allpress, V.; Full House, Turning data into audiences; New Zealand. Creative New Zealand.

Fondos de cultura. Fondo de la música. [En línea]. <<http://www.fondosdecultura.cl/fondos/?parent=fondos&target=fondo-musica&subtarget=descripcion>> [Consulta: 19 abril 2016]

Fondos de cultura. Fondart nacional. [En línea]. <<http://www.fondosdecultura.cl/fondos/?parent=fondos&target=fondart-nacional&subtarget=descripcion>> [Consulta: 19 abril 2016]

Fondos de cultura. Fondo audiovisual. [En línea]. <<http://www.fondosdecultura.cl/fondos/?parent=fondos&target=fondo-audiovisual&subtarget=descripcion>> [Consulta: 19 abril 2016]

Fondos de cultura. Fondo del libro y la lectura. [En línea]

<<http://www.fondosdecultura.cl/fondos/?parent=fondos&target=fondo-libro-lectura&subtarget=descripcion>> [Consulta: 19 abril 2016]

Donaciones culturales. Retribución cultural a la comunidad. [En línea]
<<http://donacionesculturales.gob.cl/como-presentar-proyectos/retribucion-cultural/>> [Consulta: 19 abril 2016]

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Política cultural 2011-2016. [En línea]
<http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica_cultural_2011_2016.pdf> [Consulta: 24 marzo 2016]

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Quiénes somos. [En línea]
<<http://www.cultura.gob.cl/institucion/quienessomos/>> [Consulta: 18 abril 2016]

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Crea el consejo nacional de la cultura y las artes y el fondo nacional de desarrollo cultural y las artes. [En línea]
<<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=213895&buscar=cultura>> [Consulta: 26 abril 2016]

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Sobre el fomento audiovisual. [En línea]
<<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=232277&buscar=arte>>
[Consulta: 26 abril 2016]

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Crea fondo nacional de fomento del libro y la lectura, y modifica cuerpos legales que señala. [En línea]
<<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30594&buscar=cultura>> [Consulta: 26 abril 2016]

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Propiedad intelectual. [En línea]
<<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=28933&buscar=intelectual>> [Consulta: 26 abril 2016]

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Establece normas sobre los derechos morales y patrimoniales de los intérpretes de las ejecuciones artísticas fijadas en formato audiovisual
<<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=269075&buscar=artista>> [Consulta: 26 abril 2016]

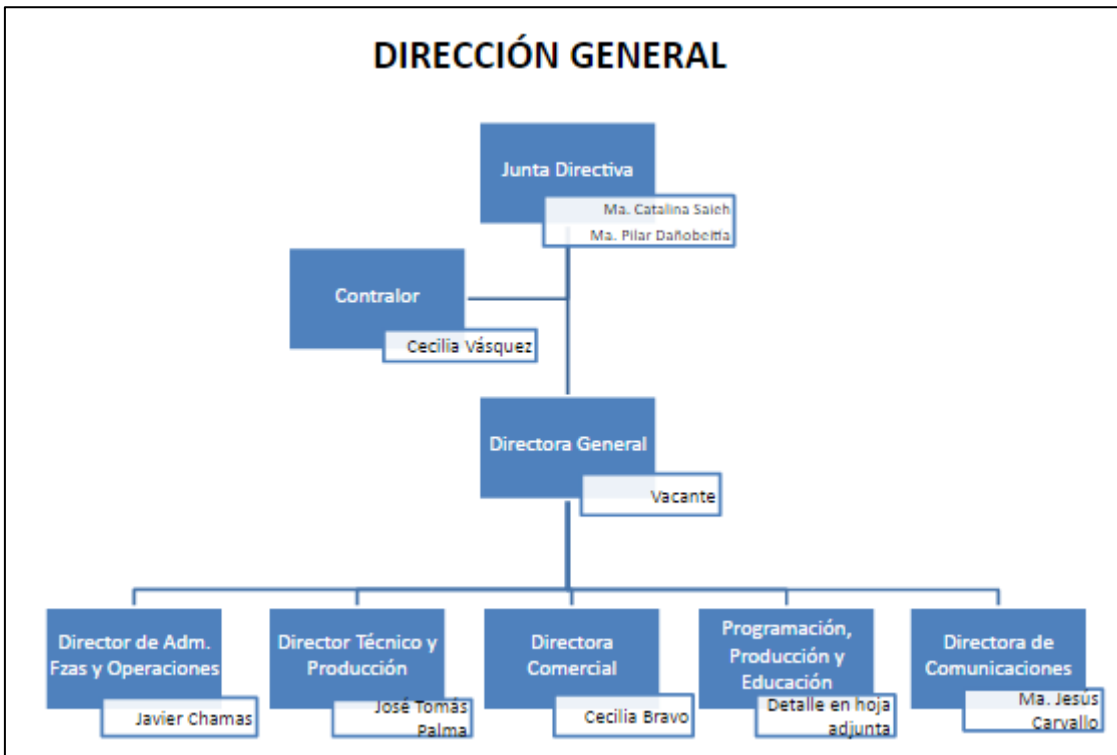
Brewton, J; & Schiemann, W; (2003), Measurement: the missing ingredient in today's CRM strategy. Cost Management.

Jain, R; & Dhar, U; (2003), Measuring customer relationship management. Journal of service research.

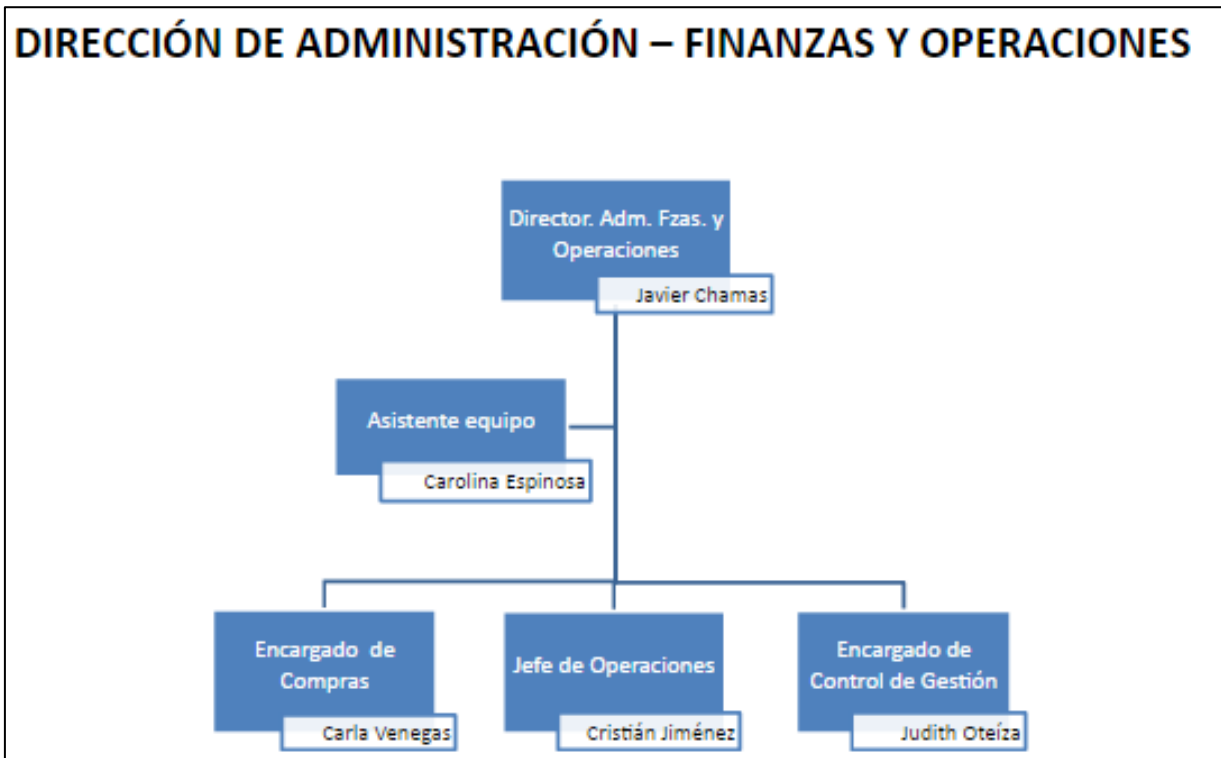
Kim, J; (2003), A model for evaluating effectiveness of CRM using the balance Scorecard. Journal of interactive Marketing.

15. ANEXOS

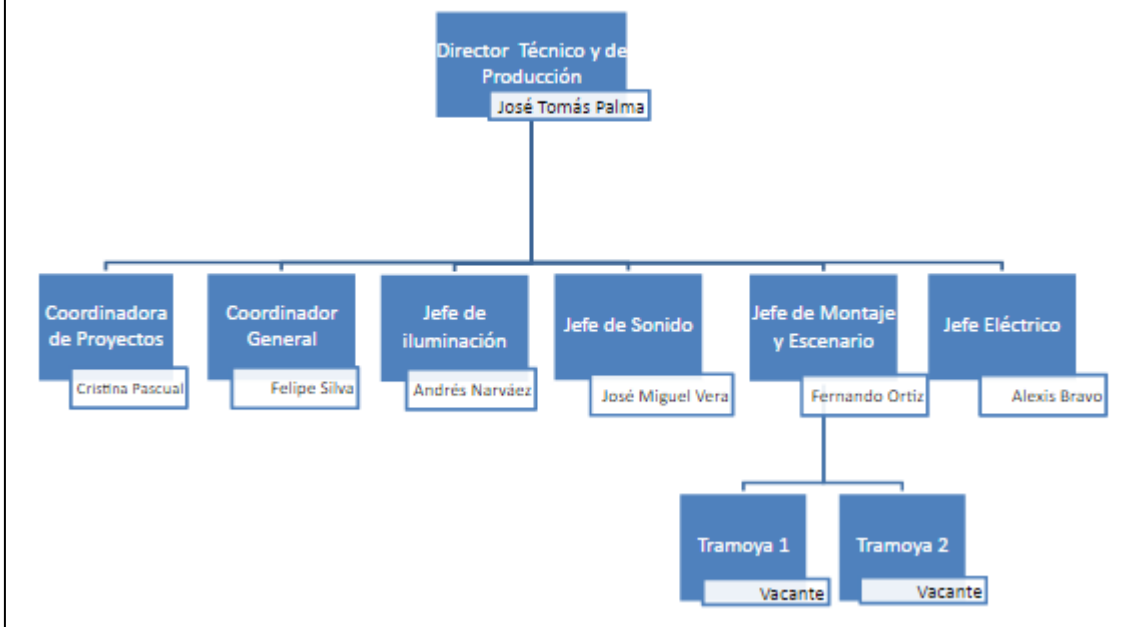
Organigrama de la Fundación CorpArtes y SPA Corpgroup



DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN – FINANZAS Y OPERACIONES



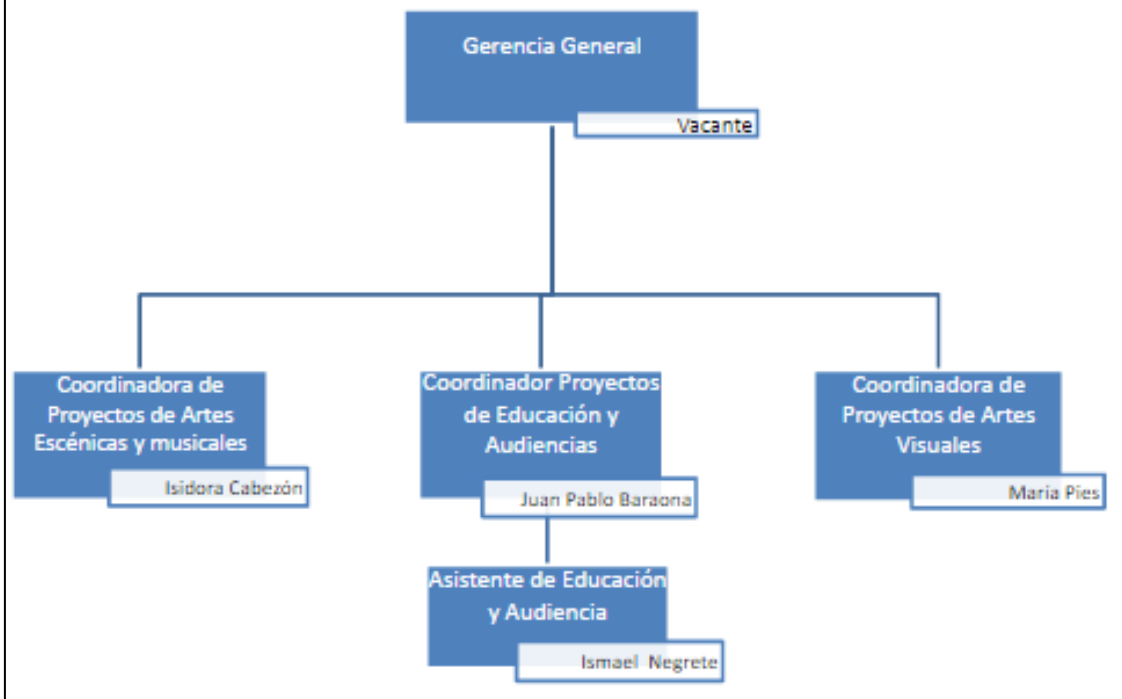
DIRECCIÓN TÉCNICA Y PRODUCCIÓN



DIRECCIÓN COMERCIAL Y MARKETING




PROGRAMACIÓN, PRODUCCIÓN Y EDUCACIÓN



DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN – FINANZAS Y OPERACIONES



Encuesta de percepción de valor al asistir a programas artísticos de CorpArtes.

CORPARTES 

Pasa a la pregunta 17.

Tus datos

1. Nombre *

2. Apellido *

3. Mail *

4. Género *

Marca solo un óvalo.

Femenino

Masculino

5. Fecha de nacimiento *

Ejemplo: 15 de diciembre de 2012

6. Región de residencia *

11. ¿Cuál es tu nivel de educación? *

Marca solo un óvalo.

- Sin educación
- Educación básica
- Educación media
- Técnico superior
- Universitaria
- Postgrado

12. ¿Cuál es tu ocupación actual? *

Marca solo un óvalo.

- Estudiante
- Trabajador independiente
- Trabajador del sector privado
- Trabajador del sector público
- Dueño de casa
- Sin trabajo

13. Área de estudios *

La pregunta busca conocer en qué área de estudios desarrollas o vas a desarrollar tu carrera laboral.

Marca solo un óvalo.

- Artes, arquitectura, diseño y carreras creativas.
- Ciencias biológicas, químicas y físicas.
- Carreras de la salud.
- Comunicaciones y marketing.
- Pedagogía y educación.
- Ciencias sociales y humanidades.
- Ingeniería, administración, negocios, ciencias económicas y financieras.

14. Menciona las 3 principales razones por la que eliges a CorpArtes para asistir a algún programa artístico *

15. ¿Puedes indicar cuántas veces al año visitas CorpArtes? *

16. ¿Qué tan dispuesto estás a recomendar la experiencia vivida en CorpArtes con un amigo, familiar o conocido? *

Marca solo un óvalo.

- Muy dispuesto
 Dispuesto
 No dispuesto
 Nada dispuesto

Pasa a la pregunta 1.

Experiencia en CorpArtes

17. ¿Cómo evalúas las experiencias vividas en CorpArtes considerando todos los programas artísticos a los que ha asistido? *

Marca solo un óvalo.

- Muy buenas
 Buenas
 Malas
 Muy malas

18. De las actividades de la programación de CorpArtes a las que has asistido, ¿cómo evalúas la calidad artística del espectáculo?

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy buena	Buena	Mala	Muy mala
Concierto orquestas internacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concierto orquestas nacionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teatro nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teatro internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Danza nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Danza internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SANFIC (cine)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Artes visuales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espectáculos familiares y escolares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. La programación de CorpArtes se acomoda a tus necesidades en cuanto a: *

Marca solo un óvalo por fila.

	Si	No
Edad de las personas con quienes asistes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las temáticas que te interesan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación del centro cultural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horario de los programas artísticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pasa a la pregunta 35.

Información de las actividades artísticas.

20. A través de cuáles de estos canales de información te enteraste de los programas a los que asististe

Marca todos aquellos que has utilizado. Las redes sociales que aparecen como opción se refieren a las cuentas oficiales de CorpArtes.

Marca solo un óvalo por fila.

	Actividades artísticas de CorpArtes	Actividades artísticas en general	Lo uso para ambos
Diarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Televisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vía pública	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Página web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Twitter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instagram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familiares y amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Claridad de la información *

Respecto a la información que obtienes de las actividades artísticas de CorpArtes

Marca solo un óvalo.

- Es clara
- Es confusa
- Es errónea

22. La información que obtienes de los canales de información es *

Marca solo un óvalo.

- Completa *Pasa a la pregunta 26.*
- Incompleta y sigo buscando en otros canales hasta obtener toda la información que necesito *Pasa a la pregunta 26.*
- Incompleta y realizo preguntas a CorpArtes a través de algún medio de interacción *Pasa a la pregunta 23.*

23. Medios que utilizas para interactuar con CorpArtes *

Selecciona todos los que correspondan.

- Mail
- Teléfono
- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Página Web
- Otro: _____

24. En tu experiencia de realizar consultas a la CorpArtes, ¿cómo evalúas la rapidez de la respuesta? *

Marca solo un óvalo.

- Muy rápida
- Rápida
- Lenta
- Muy lenta

25. En tu experiencia de realizar consultas a CorpArtes, ¿cómo evalúas la respuesta? *

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfactoria
- Satisfactoria
- Insatisfactoria
- Muy insatisfactoria

Pasa a la pregunta 26.

Compra de boletos de actividades artísticas

26. ¿Qué medio has utilizado a la hora de comprar boletos para asistir a las actividades artísticas de CorpArtes? *

Marca solo un óvalo.

- Boletería física *Pasa a la pregunta 27.*
- Boletería online *Pasa a la pregunta 33.*
- Ambos *Pasa a la pregunta 29.*

27. El proceso de comprar entradas en la boletería lo consideras: *

Marca solo un óvalo.

- Muy rápido
- Rápido
- Lento
- Muy lento

28. La atención en la compra de entradas en la boletería, según tu parecer es: *

Marca solo un óvalo.

- Muy buena
- Buena
- Mala
- Muy mala

Pasa a la pregunta 9.

Compra de boletos de actividades artísticas de CorpArtes

29. El proceso de comprar entradas en boletería lo consideras: *

Marca solo un óvalo.

- Muy rápido
- Rápido
- Lento
- Muy lento

30. La atención en la compra de entradas en la boletería, según tu parecer es: *

Marca solo un óvalo.

- Muy buena
- Buena
- Mala
- Muy mala

31. Respecto al proceso de compra online *

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Los pasos para realizar la compra son de fácil comprensión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dentro de la página web es fácil encontrar donde comprar entradas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizar la compra es un proceso simple	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La página web le permite siempre comprar entradas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Al momento de realizar el pago online, ¿cómo calificas este proceso? *

Marca solo un óvalo.

- Muy bueno
- Bueno
- Malo
- Muy malo

Pasa a la pregunta 9.

Compra de boletos online de actividades artísticas de CorpArtes

33. Respecto al proceso de compra online *

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Los pasos para realizar la compra son de fácil comprensión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dentro de la página web es fácil encontrar donde comprar entradas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realizar la compra es un proceso simple	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La página web le permite siempre comprar entradas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Al momento de realizar el pago online por el boleto, ¿cómo calificas este proceso? *

Marca solo un óvalo.

- Muy bueno
- Bueno
- Malo
- Muy malo

Pasa a la pregunta 9.

Satisfacción de tu visita

35. Cómo calificas la experiencia con cada uno de los siguientes servicios

Califica sólo aquellas con quienes has interactuado

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy buena	Buena	Mala	Muy mala
Guardarropía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estacionamientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tienda CA000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cafetería Café Cívico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restaurante Café Cívico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Respecto a los programas de sala de exposiciones y espectáculos, consideras que

En caso de no conocer o no haber usado nunca un programa de sala, no contestar

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Complementa la experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrega información necesaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El formato es cómodo para leer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. ¿Cómo calificas la atención de nuestro equipo de trabajo?

Califica sólo aquellas con quienes has interactuado

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy buena	Buena	Mala	Muy mala
Acomodadores del teatro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guías de las exposiciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guardias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal de aseo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. Cómo calificas la calidad de instalaciones de CorpArtes *

Marca solo un óvalo.

Muy buenas Pasa a la pregunta 20.

Buenas Pasa a la pregunta 20.

Malas Pasa a la pregunta 20.

Muy malas Pasa a la pregunta 20.

Fin de la encuesta

Agradecemos tu respuesta, esto ayuda a que podamos mejorar nuestro trabajo con el objetivo de enriquecer tu experiencia a la hora de asistir a los programas artísticos de CorpArtes.

Evaluación de los programas artísticos

Evaluación programa concierto internacional	Porcentaje de respuestas
Muy buena	76,23%
Buena	23,34%
Mala	0,26%
Muy mala	0,17%
Resultado	93,80%

Tabla 47: Evaluación de programas de conciertos internacionales.

Evaluación programa concierto nacional	Porcentaje de respuestas
Muy buena	51,94%
Buena	35,78%
Mala	0,35%
Muy mala	0,09%
Resultado	89,46%

Tabla 48: Evaluación de programas de conciertos nacionales.

Evaluación programa teatro nacional	Porcentaje de respuestas
Muy buena	85,31%
Buena	35,44%
Mala	1,82%
Muy mala	0,95%
Resultado	90,96%

Tabla 49: Evaluación de programas de teatro nacional.

Evaluación programa teatro internacional	Porcentaje de respuestas
Muy buena	51,17%
Buena	25,58%
Mala	1,38%
Muy mala	0,26%
Resultado	90,19%

Tabla 50: Evaluación de programas de teatro internacional.

Evaluación programa danza nacional	Porcentaje de respuestas
Muy buena	28,26%
Buena	28,00%
Mala	1,73%
Muy mala	0,17%
Resultado	85,44%

Tabla 51: Evaluación de programas de danza nacional.

Evaluación programa danza internacional	Porcentaje de respuestas
Muy buena	38,89%
Buena	21,87%
Mala	1,12%
Muy mala	0,17%
Resultado	89,55%

Tabla 52: Evaluación de programas de danza internacional.

Evaluación programa cine SANFIC	Porcentaje de respuestas
Muy buena	44,68%
Buena	23,60%
Mala	1,30%
Muy mala	0,35%
Resultado	89,68%

Tabla 53: Evaluación de programas de cine (SANFIC)

Evaluación programa artes visuales	Porcentaje de respuestas
Muy buena	105,62%
Buena	22,21%
Mala	1,56%
Muy mala	0,78%
Resultado	94,24%

Tabla 54: Evaluación de programas de artes visuales.

Evaluación programas familiares y escolares	Porcentaje de respuestas
Muy buena	53,15%
Buena	25,32%
Mala	2,51%
Muy mala	0,69%
Resultado	89,10%

Tabla 55: Evaluación de programas familiares y escolares.

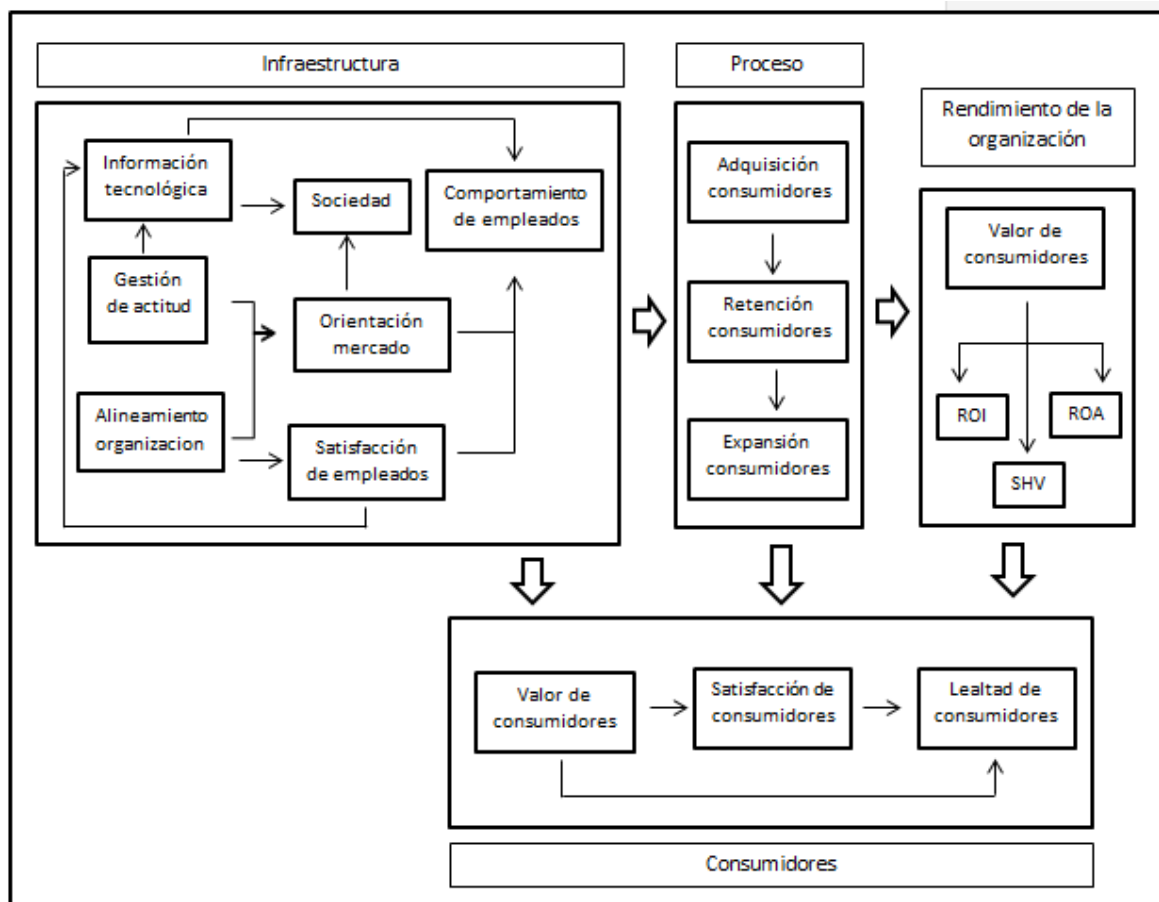


Figura 1: Mapa causal CRM

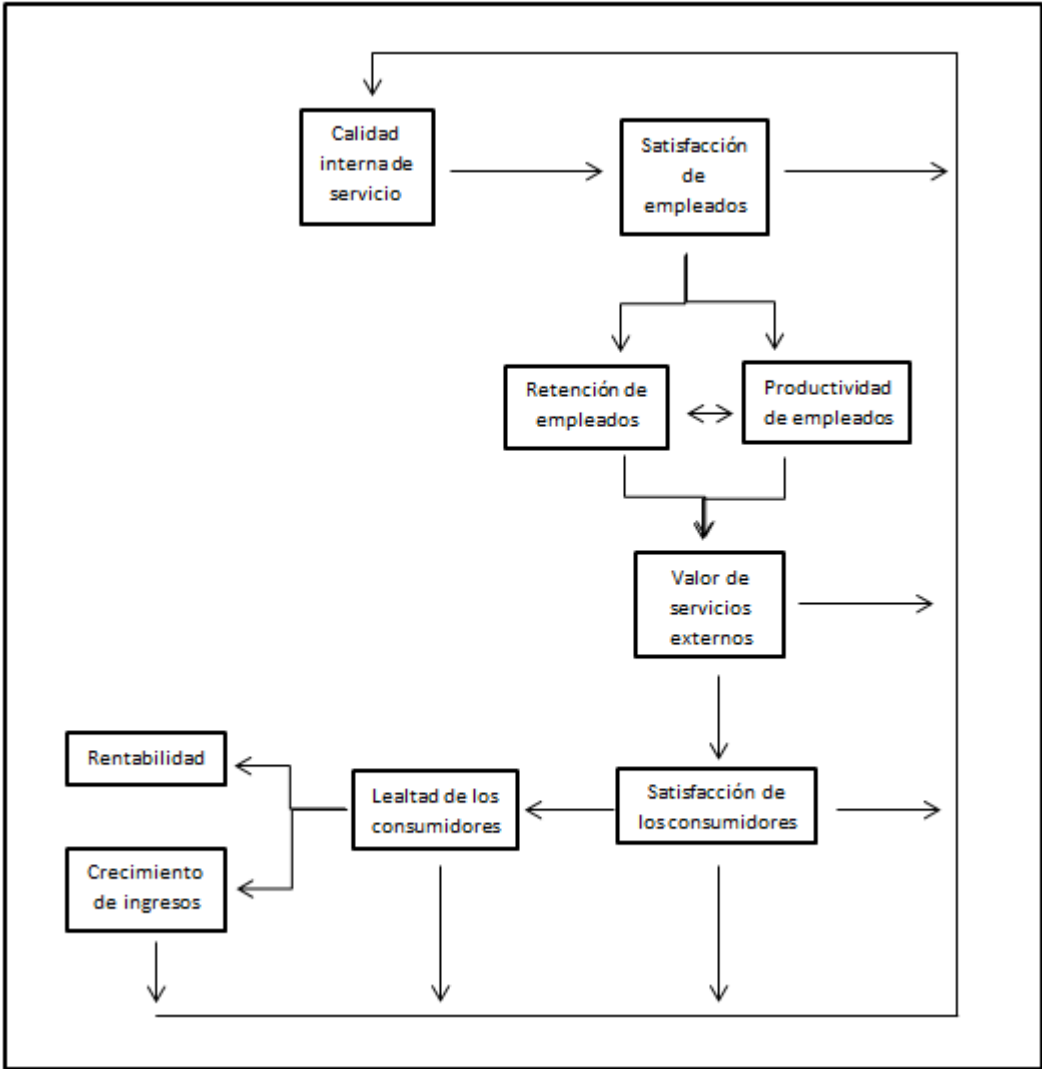


Figura 2: Linkage model