



# **“CENTRO MAULE - CEM”**

## **Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Mario Burbano Polanco  
Profesor Guía: Arturo Toutin**

**Santiago, septiembre 2020**

## Tabla de Contenidos

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	1
<b>I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	3
<b>1.1 Necesidad del mercado</b> .....	3
<b>1.1.1 Necesidad por comportamiento de uso</b> .....	3
<b>1.1.2 Necesidad por características de la población</b> .....	4
<b>II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES</b> .....	8
<b>2.1 Industria</b> .....	8
<b>2.2 Competidores</b> .....	13
<b>2.3 Clientes</b> .....	17
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR</b> .....	19
<b>3.1 Modelo de negocios</b> .....	19
<b>3.2 Descripción de la empresa</b> .....	20
<b>3.2.1 La empresa</b> .....	20
<b>3.2.2 Visión</b> .....	20
<b>3.2.3 Misión</b> .....	20
<b>3.2.4 Acciones de apoyo</b> .....	20
<b>3.2.5 Objetivos del negocio</b> .....	21
<b>3.2.6 Valores empresariales</b> .....	21
<b>3.2.7 Factores críticos de éxito</b> .....	22
<b>3.2.8 Análisis VRIO</b> .....	23
<b>3.2.9 Análisis FODA</b> .....	25
<b>3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento</b> .....	27
<b>3.4 RSE y sustentabilidad</b> .....	27
<b>3.4.1 Determinación de impactos Sociales, ambientales y económicos</b> .....	27
<b>IV. PLAN DE MARKETING</b> .....	29
<b>4.1 Objetivos de Marketing</b> .....	29
<b>4.2 Estrategias de segmentación</b> .....	29
<b>4.3 Estrategia de producto/servicio</b> .....	32
<b>4.4 Estrategia de precio</b> .....	35
<b>4.5 Estrategia de distribución</b> .....	36
<b>4.6 Estrategia de comunicación y ventas</b> .....	36

4.7	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual .....	40
4.8	Presupuesto de Marketing y cronograma .....	42
V.	PLAN DE OPERACIONES.....	43
VI.	EQUIPO DEL PROYECTO.....	44
VII.	PLAN FINANCIERO .....	45
VIII.	RIESGOS CRÍTICOS .....	46
IX.	PROPUESTA INVERSIONISTA.....	47
X.	CONCLUSIONES.....	47
XI.	BIBLIOGRAFÍA.....	49
11.1	Medios físicos .....	49
11.2	Medios electrónicos .....	49
XII.	ANEXOS.....	50
12.1	Industria en otros Países .....	50
12.2	Encuesta.....	51
12.2.1	Formato.....	51
12.2.2	Resumen General de respuestas a la encuesta.....	55
12.3	Análisis FODA .....	60
12.3.1	Fortalezas .....	60
12.3.2	Oportunidades .....	62
12.3.3	Debilidades .....	63
12.3.4	Amenazas .....	65
12.4	Análisis PORTER.....	66
12.5	Estrategia de adopción y captación de usuarios .....	67

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

Figura No. 1: Formulación de políticas culturales 2017 - 2022 .....	6
Figura No. 2: Patrimonio por ciudades - Región del Maule .....	6
Figura No. 3: Agentes Culturales - Región del Maule .....	8
Figura No. 4: Empresas Creativas y Artísticas - Región del Maule.....	9
Figura No. 5: Mapa de posicionamiento.....	15
Figura No. 6: Mapa de posicionamiento CEM y competidores.....	16
Figura No. 7: Valores del Negocio .....	22
Figura No. 8: Niveles de producto.....	32

## TABLAS

Tabla 1: Inversión de Gobiernos Regionales.....	5
Tabla 2: Análisis PESTEL.....	11
Tabla 3: Análisis de Porter.....	12
Tabla 4: Competidores y detalles de servicios .....	13
Tabla 5: Competidores y sus ponderaciones .....	14
Tabla 6: Cuadro comparativo de clientes - usuario.....	18
Tabla 7: Matriz VRIO.....	23
Tabla 8: Matriz FODA.....	25
Tabla 9: CANVAS.....	26
Tabla 10: RSE.....	28
Tabla 11: Objetivos SMART .....	29
Tabla 12: Componentes de la propuesta de valor.....	30
Tabla 13: Población - Región del Maule.....	31
Tabla 14: Atributos de la estrategia .....	32
Tabla 15: Tabla de productos/servicios .....	34
Tabla 16: Estrategia de Volumen .....	36
Tabla 17: Estrategia de Integración Cultural .....	38
Tabla 18: Estrategia de Horarios flexibles .....	39
Tabla 19: Estrategia de calidad y servicio .....	39
Tabla 20: Segregación de Población - Región del Maule.....	40
Tabla 21: Proyección de visitantes.....	41
Tabla 22: Costos de Marketing.....	42

## RESUMEN EJECUTIVO

A pesar de que la economía local en la Región se ha visto afectada por diferentes factores como el estallido social, la pandemia del Covid-19 o la sequía, Talca se proyecta como la capital cultural de la Región del Maule con oportunidades reales para el proyecto CEM Centro Maule, una propuesta de cultura y arte única en la Región, destinada a un público ansioso de nuevas experiencias donde la cultura y el arte llaman la atención en el sentido del poco desarrollo local, constituyendo un espacio con gran potencial cultural, artístico y patrimonial para dicho proyecto, la instalación de este centro se realizará en una antigua casona ubicada en el centro de Talca con amplios espacios y jardines.

Después de realizar diferentes análisis y estudios de mercado se logró concluir que no existe en la ciudad de Talca una oferta similar capaz de satisfacer las preferencias de cultura y arte de los consumidores locales, en la actualidad existen diversas empresas o instituciones que entregan un servicio similar pero sin profundidad o amplitud del mismo y generalmente las personas se deben dirigir a diferentes lugares para lograr la experiencia completa, ya que se encuentran alejadas y en otras zonas de la ciudad lo que afecta también los traslados incrementando costos y tiempos.

Según el Informe Socioeconómico del Maule (Isoma) 2019 - 2020 estudio que desarrolla el Centro de Estudios y Gestión Social de la Universidad Autónoma, proyectó un nulo crecimiento, o marginalmente negativo, del PIB para la región en el presente año 2020. Sin embargo, la región se destaca por el gran protagonismo del sector extractivo silvo-agropecuario, el agrícola y el industrial, mediante el envío de madera, celulosa y papel, fruta fresca y alimentos, a lo que se suman los vinos, bebidas y alcoholes, entre otros productos, aunque el sector agroexportador se ha visto afectado por el impacto de la sequía, las lluvias recientes han cubierto parte del déficit lo que proyecta un buen año 2021.

Para el desarrollo del proyecto se requiere una inversión total de CLP\$212 millones con una relación de CLP\$150 millones para el capital de trabajo y CLP\$62 millones de inversión inicial financiados al 100% con capital propio, en relación al retorno de la inversión se proyecta recuperar en 2.23 años desde el inicio de las operaciones, para esto existe una estimación de 9.500 visitas durante el primer año y superar las 12.000 al término del segundo año de gestión, para el tercer y cuarto año se espera crecer 12% en promedio y el quinto año del 8%, el margen operacional es de 52%, la utilidad neta promedio un 8% sobre las ventas, con flujo de efectivo que refleja una tasa de descuento de 15,83% VAN sin anualidad de CLP\$273 millones y TIR sin anualidad del 49.74% a 5 años.

## **I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

La oportunidad de negocio se concentra en la creación de un centro cultural para todo público en la ciudad de Talca, contempla la instalación de un centro de cultura y artes, con espacios para el libre desarrollo de la admiración, exposición, aprendizaje y vivencias artísticas, considera una cafetería, tienda y espacios sociales.

### **1.1 Necesidad del mercado**

Las investigaciones del mercado en la ciudad de Talca indican resultados que permiten establecer que actualmente no existen competidores similares, más bien una cantidad de actores menos especialistas y sin profundidad o amplitud en la oferta de líneas de servicios.

Por medio de la encuesta, diversas herramientas de análisis y levantamientos de información en terreno se puede determinar que la necesidad de un centro cultural amplio en servicios para la ciudad de Talca y la Región es real.

#### **1.1.1 Necesidad por comportamiento de uso**

La encuesta nos indica que las personas asisten a un centro de cultura, taller, exposición o entretenimiento regularmente. No existen opciones desarrolladas en la región y los clientes deben trasladarse a Santiago donde existe mayor oferta en algunos casos.

Los rangos de frecuencia proyectada de compra que se traduce en una visita muestran rangos mínimos de 4 visitas al año con una tendencia creciente desde un mínimo de 4 visitas al año en adelante, lo que lo hace atractivo, considerando un comportamiento de uso estable.

En relación con el pago de entradas el 58% estaría dispuesto a pagar entre CLP\$5,000 y CLP\$7,000, el 85% estaría dispuesto a consumir en

la cafetería o tener una reunión de trabajo en las instalaciones, el 75% estaría dispuesto a comprar algún souvenir o producto en la tienda que concentra una exposición de un mix de productos locales.

### **1.1.2 Necesidad por características de la población**

Desde el 2014 - 2015 se puede observar un incremento en la demanda de cultura y arte de la región, de la mano de sus habitantes que buscan reforzar la identidad del Maule en términos culturales, un 92% de los encuestados piensa que las regiones sexta y octava tienen mayor desarrollo en cultura, artes, turismo comparativamente con la región del Maule donde la comunidad destaca que existen una cantidad muy importante de antecedentes y lugares históricos sin mayor desarrollo, prueba de esto es la lenta recuperación de la Casa de O'Higgins donde se firmó la independencia de Chile.

Durante este periodo y hasta el 2019 se han implementado diferentes gestiones de recuperación que han generado cierto aumento en la identidad del Maule donde Talca destaca con una cantidad importante de este tipo de elementos.

La población se muestra dispuesta a participar y consumir actividades culturales, de arte y entretención lo que muestra un alineamiento mayor en la medida que más habilitaciones, restauraciones o mejoramiento de elementos de la cultura se levantan para estar vigentes.

A continuación, se muestra una cantidad importante de proyectos iniciados en el 2015 que han continuado y han otorgado un mayor valor cultural en su población lo que muestra una tendencia al aumento del consumo cultural en la zona, donde lo más importante es que está

alineado con las demandas de un público consumidor que busca dedicar parte de su tiempo en este tipo de actividades junto a su familia.

**Tabla 1: Inversión de Gobiernos Regionales**

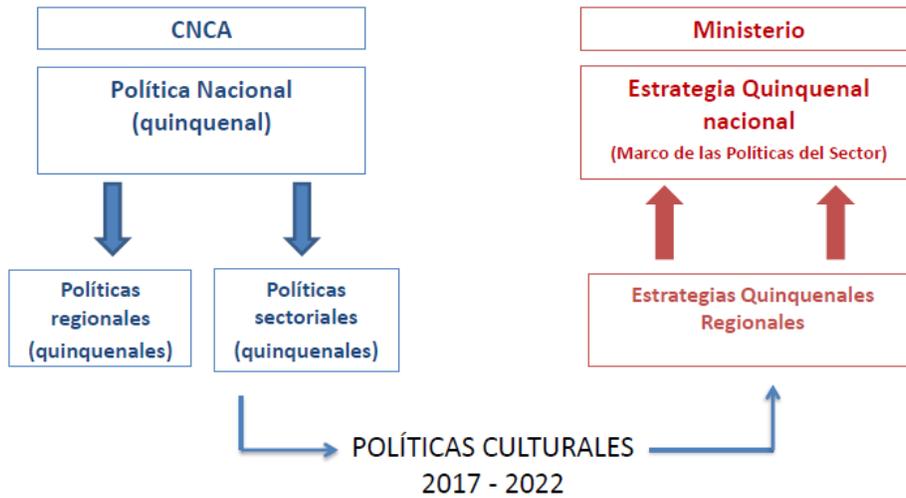
**INVERSIÓN GOBIERNOS REGIONALES FNDR SECTOR EDUCACIÓN Y CULTURA  
REGIÓN DEL MAULE AÑO 2015 (M\$26.117.738)**

COMUNA	SECTOR EDUCACIÓN Y CULTURA
CAUQUENES	HABILITACIÓN TEATRO MUNICIPAL CAUQUENES
CAUQUENES	RESTAURACION PARROQUIA SAN LUIS DE GONZAGA DE SAUZAL
CHANCO	RESTAURACIÓN PARROQUIA SAN AMBROSIO DE CHANCO
CURICÓ	RESTAURACIÓN ESCUELA PRESIDENTE JOSÉ MANUEL BALMACEDA CURICÓ
CURICÓ	RESTAURACIÓN IGLESIA SAN FRANCISCO DE CURICÓ
CURICÓ	REPARACIÓN MAYOR SANTUARIO EL CARMEN CURICÓ
SAGRADA FAMILIA	REPOSICIÓN PARROQUIA DE SAGRADA FAMILIA
SAGRADA FAMILIA	CONSTRUCCIÓN PLAZA VILLA ESMERALDA, LA CRUZ
SAGRADA FAMILIA	CONSTRUCCIÓN PLAZAS VARIOS SECTORES SAGRADA FAMILIA
SAGRADA FAMILIA	ADQUISICIÓN EQUIPAMIENTO DEPORTIVO PARA PLAZAS DE VARIOS SECTORES
SAGRADA FAMILIA	MEJORAMIENTO CAMARINES Y CIERRE PERIMETRAL ESTADIO LA ISLA
TENO	RESTAURACIÓN Y PUESTA EN VALOR LICEO VIEJO DE TENO
VILLA ALEGRE	RESTAURACIÓN MUSEO MUNICIPAL VILLA ALEGRE
VILLA ALEGRE	RESTAURACIÓN TEMPLO PARROQUIAL DEL NIÑO JESUS DE VILLA ALEGRE
CONSTITUCIÓN	REPOSICIÓN TEATRO MUNICIPAL CONSTITUCIÓN
CUREPTO	RESTAURACIÓN IGLESIA DE HUENCHULLAMI
CUREPTO	RESTAURACIÓN IGLESIA NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO DE CUREPTO
CUREPTO	RESTAURACIÓN PARROQUIA SAGRADO CORAZON DE JESUS DE GUALLECO
EMPEDRADO	RESTAURACIÓN PARROQUIA SAN IGNACIO EMPEDRADO
PELARCO	RESTAURACIÓN Y PUESTA EN VALOR PARROQUIA SAN JOSE DE PELARCO
SAN RAFAEL	CONSTRUCCIÓN SALÓN GUNTHER WETTKE, COMUNA SAN RAFAEL
TALCA	RESTAURACIÓN IGLESIA DEL APÓSTOL PEDRO DE TALCA
TALCA	RESTAURACIÓN Y PUESTA EN VALOR VILLA CULTURAL HUILQUILEMU. TALCA
TALCA	RESTAURACIÓN MERCADO CENTRAL MUNICIPAL DE TALCA
TALCA	RESTAURACIÓN Y PUESTA EN VALOR INTENDENCIA REGIONAL DEL MAULE-TALCA
TALCA	RESTAURACIÓN MONUMENTO LA VICTORIA
TALCA	RESTAURACIÓN Y PUESTA EN VALOR INTENDENCIA REGIONAL DEL MAULE-TALCA

Fuente: SUBDERE

Para el periodo 2017 - 2022 existe otro aspecto importante que causará impacto en la población, es la modernización del plan de políticas culturales del Ministerio de Las Culturas, Las Artes y el Patrimonio según su convención regional de planes para la región del Maule.

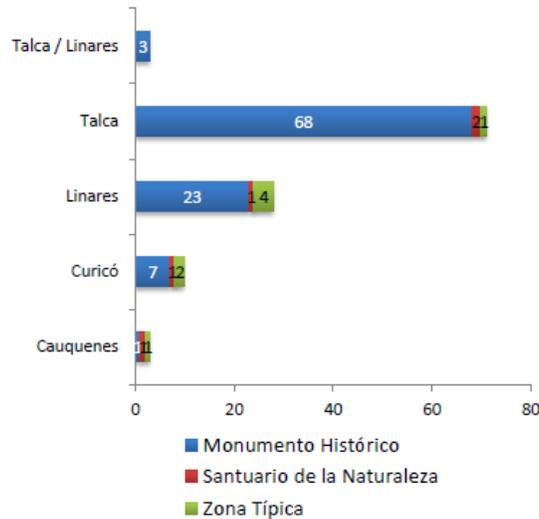
**Figura No. 1: Formulación de políticas culturales 2017 - 2022**



Fuente: Consejo Nacional de La Cultura y las Artes

Por otra parte, la ciudad de Talca concentra la mayor cantidad de elementos del patrimonio nacional en la región, lo que refuerza la ubicación del CEM Centro Maule en esta ciudad.

**Figura No. 2: Patrimonio por ciudades - Región del Maule**



Fuente: Consejo de Monumentos Nacionales 2018

En relación con los grupos socio económicos en la ciudad de Talca según información del Ministerio de Desarrollo Social en 2017 se pueden observar sectores marcados no con mucha dispersión geográfica, la caracterización de estos grupos y su ubicación es la siguiente:

- ABC1 - Alto: Las Rastras, Loteo La Reina, Sector Hacienda Esmeralda, Ladera Oeste Rio Claro, Sector Alameda y parte del Centro área de Calle Diagonal;
- C2 - Medio Alto: Alameda Sector Norte, La Florida, Sector Colin, Centro sector Sur;
- C3 - Medio Bajo: Sectores de la Florida, Sector Norte, Villa Independencia, Sector 11 oriente cercano a estación Talca tren EFE;
- D - Bajo: Poblaciones Piduco, Poblaciones barrio norte, Sector poblaciones Carlos Trupp; y,
- E - Extrema Pobreza: Campamento el Paso y Campamento Esperanza.

Para finalizar se puede concluir que CEM Centro Maule tiene como objetivo convertirse en una opción real para fidelizar a las personas en esta etapa positiva para el desarrollo de la cultura en la región, la ubicación central estratégica en Talca permite un buen acceso a los clientes y traslados cortos para llegar a CEM considerando que los grupos socio económicos de Centro Maule que serán foco de interés de CEM son ABC1, C2 y C3.

A modo de referencia y soportando lo descrito anteriormente, se incluye un análisis comparativo de esta industria en otros países, con el fin de evaluar y determinar las mejores prácticas aplicables para el mercado local (Ver Anexo 12.1)

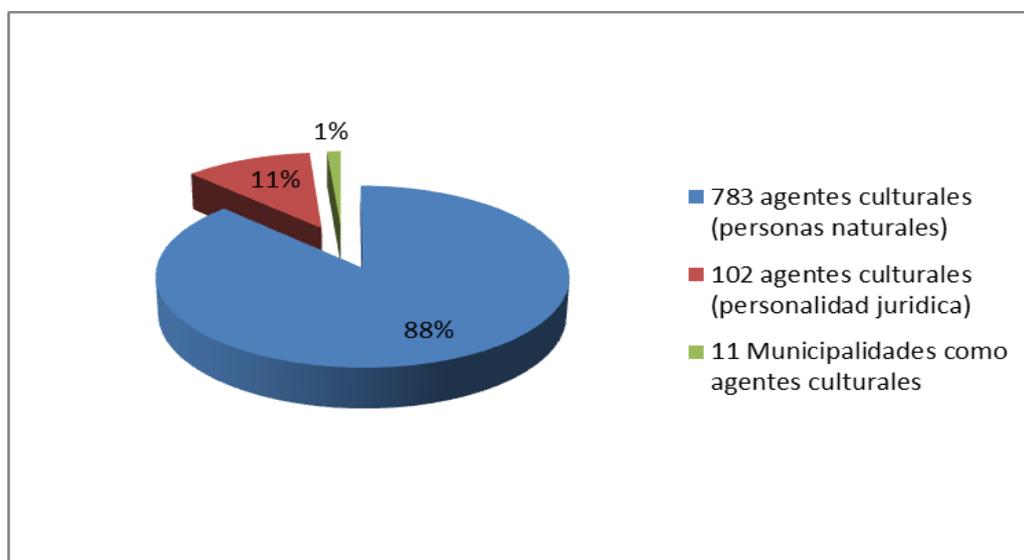
## II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

### 2.1 Industria

Centro Maule se caracteriza por pertenecer a la industria de la cultura y el arte para diferentes rangos de edades, dirigido a hombres y mujeres, niños y adultos de grupos estratégicos ABC1, C2 y C3.

En la actualidad y con relación a los agentes existentes a nivel regional se observan un total de 896 agentes culturales, de los cuales 783 son personas naturales y 102 son personalidad jurídica, 11 municipalidades también aparecen como agentes culturales inscritos en el CNAC.

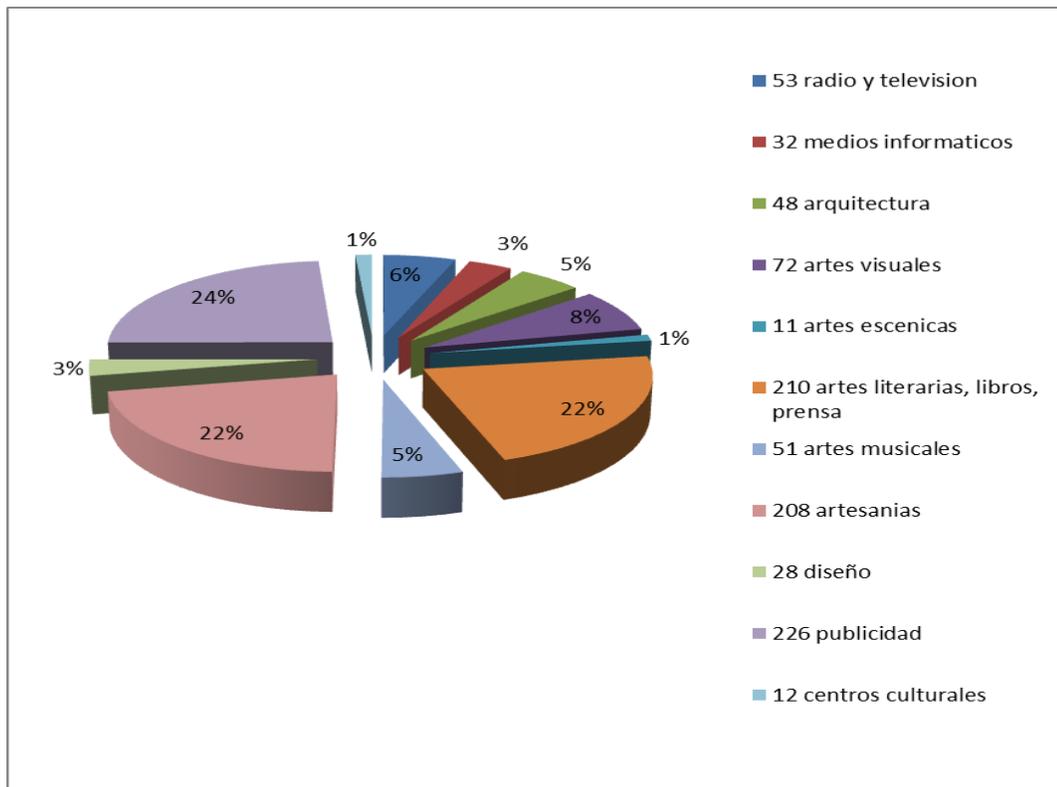
**Figura No. 3: Agentes Culturales - Región del Maule**



Fuente: Convención Regional Maule 2017, Consejo Nacional de las Culturas Las Artes y El Patrimonio

En relación con el detalle de los agentes culturales personas naturales y personalidad jurídica existe una variedad de 11 tipos de empresas creativas, artísticas regionales, destacando las artes literarias, libros, prensa, publicidad, artesanías, radio televisión y artes musicales.

**Figura No. 4: Empresas Creativas y Artísticas - Región del Maule**



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de SII y visitas a terreno e investigaciones

En la región del Maule existen 12 centros culturales de los cuales 7 están ubicados en la ciudad de Talca y son competidores directos del proyecto, son los siguientes:

1. Centro Cultural La Candelaria
2. Centro Cultural La Aldea
3. Centro Cultural Casa Create
4. Centro Cultural La Juguera
5. Centro Cultural Galón Las Tinajas
6. Centro Cultural Gnosis Talca
7. Centro Cultural Galón al Margen

Según el resultado del análisis PESTEL, existen importantes tendencias y cambios sociales actuales en Chile que afectaran un resurgimiento de la cultura, el estallido social de Octubre 2019 demuestran de alguna forma un despertar de la gente a un nivel que está exigiendo al Gobierno de Sebastian Piñera la tramitación rápida de ciertas reformas, planes de apoyo o proyectos sociales que hasta Octubre del año pasado se encontraban “durmiendo” en el congreso, lo anterior puso una vara aún más alta al gobierno que deberá reaccionar rápidamente, esto evidencia una apertura que motiva inyecciones de apoyo las cuales sumadas a las políticas nacionales y las propias políticas culturales para el Maule, lo que será positivo, pese a la existencia actual de la pandemia del Covid-19 el escenario se ve favorable desde el 2021.

**Tabla 2: Análisis PESTEL**

	Riesgo	Oportunidades	Exigencias	Condición
<b>Político</b>	- Reforma laboral e impositiva	- No aplica	- No aplica	No aplica
<b>Económico</b>	- Desaceleración económica - Disminución en el poder adquisitivo de la población - Solvencia sujeta a la situación económica	- El nicho de mercado apuntará principalmente a clientes adultos jóvenes con solvencia económica.	- Respaldo económico para poder entrar y mantenerse en el negocio	Viable
<b>Social</b>	- Aumento de delincuencia en la Región, debido al incremento en el desempleo	- En la Región del Maule no existe este tipo de Centro Cultural, con una oferta variada de actividades. >Tendencia a la bohemia nocturna.	- Mantener vigente distintas patentes y permisos para el correcto y normal funcionamiento del club.	Viable
<b>Tecnológico</b>	- Fallas en calidad de sonido, luces, proyecciones, etc. - Fallas en software y diferentes máquinas utilizadas en las actividades	- Integración de software al Centro cultural, para una mejor calidad de sonido y formato.	- Contar con sistemas ERP, que permitan facilitar al cliente, en los pagos, pedidos y reservas	Viable
<b>Ecológico</b>	- Molestias de sonido al entorno fuera del Centro Cultural	- Aprovechar recursos bio degradables, reciclados y sustentables en las actividades del Centro Cultural	- Mantener el entorno ordenado, limpio, respetando a la comunidad y al medio ambiente	Viable
<b>Legal</b>	- Cambios en contratos y normas - Exigencias por parte del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio	- Ser los primeros bajo el nombre Centro Maule	- Cumplir con las leyes laborales e impositivas	Viable

Fuente: Elaboración propia

Utilizando el análisis Porter se puede observar que para la ciudad de Talca la industria de la cultura y el arte es atractiva y presenta competitividad **MEDIA**.

**Tabla 3: Análisis de Porter**

	Nivel			
	Alta	Media	Baja	
<b>Entrada Nuevos Competidores</b>	Alta	Media	Baja	<b>dimension: MEDIA</b>
Capital	X			la industria requiere de alto capital para ingresar
Economías de Escala		X		formacion de clusters culturales que logren economías de escala en la industria
Diferenciación de Productos		X		nuevas alternativas de servicios en la industria
<b>Poder Negociación Compradores</b>	Alta	Media	Baja	<b>dimension: BAJA</b>
no existen empresas en el mismo servicio			X	la industria se presenta con varias empresas en el mismo servicio
grandes compras de servicios CEM			X	no se observan grandes compras de proveedores en esta industria
Costos de cambio	X			de servicios
<b>Poder Negociación Proveedores</b>	Alta	Media	Baja	<b>dimension: BAJA</b>
Proveedor que quiera entrar en la industria			X	la industria ofrece una gran cantidad de proveedores
Dependencia de servicios específicos		X		sin servicios específicos
Cantidad de proveedores			X	
<b>Productos o Servicios Sustitutos</b>	Alta	Media	Baja	<b>dimension: MEDIA</b>
existen sustitutos variados		X		industria con diversos sustitutos en áreas de cultura y entretenimiento
<b>Rivalidad de la industria</b>	Alta	Media	Baja	<b>dimension: BAJA</b>
Competencia			X	
Situación de Costos			X	Industria de competitividad <b>MEDIA-BAJA</b>
Barreras de salida		X		

Fuente: Elaboración propia

La información que soporta el análisis de Porter se incluye en el Anexo 12.4.

*Principales amenazas* - La industria tiene bajas barreras de entrada ya que no se requiere un gran capital lo que podría motivar la entrada de nuevos competidores que busquen ampliar su oferta de servicios, mejorar sus economías de escala y lograr ventaja en costos, en el caso de los sustitutos todo depende de su nivel de especialización lo que podría afectar algunos servicios del CEM.

*Principales oportunidades* - No existe un gran poder de negociación de los compradores al ofrecer CEM una propuesta de alta diferenciación no existente en otros actores del mercado, lo que también afecta los costos de cambio del cliente y este piense un par de veces al observar otras opciones.

Por otra parte, el poder de negociación de los proveedores es baja lo que genera oportunidades en costos al existir varias opciones, la rivalidad de la industria es baja lo que presenta oportunidades al no presentar.

## 2.2 Competidores

Actualmente Talca tiene una oferta de Centros Culturales donde se pueden distinguir 7 principales competidores sustitutos, no existe competencia directa.

Todos ofrecen diferentes actividades y en algunos casos se repiten los mismos servicios, pero en general se confirma una gran dispersión de actividades lo que complica traslados, pagos, horarios y programaciones para los clientes, por otra parte, la mayoría tiene falencias en ambientación, seguridad y pocas actividades para niños, tampoco existen servicios extras que agregan valor a la oferta. Considerando las investigaciones de mercado realizadas (Encuestas, Observaciones Directas y bastante trabajo de campo) se determinaron 5 factores claves de éxito que representan las condiciones estratégicas y atributos que los clientes de centros culturales más valoradas por los clientes, esto permite evaluar fortalezas y debilidades de cada competidor en comparación con CEM Centro Maule.

**Tabla 4: Competidores y detalles de servicios**

	Nombre	Servicios que ofrece
1	Centro Cultural La Candelaria	Arte, Teatro, Musica, Danza, Proyectos Artisticos
2	Centro Cultural La Aldea	Charlas, Cursos, Talleres, Meditacion, Musica y Taekwondo
3	Centro Cultural Casa Create	Talleres, Cursos, Artesania
4	Centro Cultural La Juguera	Teatro, Circo
5	Centro Cultural Galpon las Tinajas	Artes, Cursos, Artesania
6	Centro Cultural Gnosis Talca	Autoconocimiento, Filosofia, Escuelas del Pensamiento
7	Centro Cultural Galpon al Margen	Teatro, Musica

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5: Competidores y sus ponderaciones**

Factores Claves de Éxito	Pond %	Candelaria		Aldea		Casa Crearte	
		nota	pond	nota	pond	nota	pond
Acceso y Cercanía	20%	3	0,6	2	0,4	1	0,2
Seguridad y Calidad	20%	4	0,8	3	0,6	1	0,2
Servicios Complementarios	15%	0	0	1	0,15	0	0
Diversidad de actividades	25%	2	0,5	3	0,75	2	0,5
Precios competitivos	20%	2	0,4	3	0,6	2	0,4
<b>Resultado</b>	<b>100%</b>		<b>2,3</b>		<b>2,5</b>		<b>1,3</b>

Factores Claves de Éxito	Pond %	La Juguera		Galpon Tinajas		Gnosis Talca	
		nota	pond	nota	pond	nota	pond
Acceso y Cercanía	20%	2	0,4	1	0,2	1	0,2
Seguridad y Calidad	20%	2	0,4	2	0,4	1	0,2
Servicios Complementarios	15%	0	0	0	0	0	0
Diversidad de actividades	25%	1	0,25	1	0,25	1	0,25
Precios competitivos	20%	3	0,6	2	0,4	2	0,4
<b>Resultado</b>	<b>100%</b>		<b>1,65</b>		<b>1,25</b>		<b>1,05</b>

Factores Claves de Éxito	Pond %	Galpon Margen	
		nota	pond
Acceso y Cercanía	20%	1	0,2
Seguridad y Calidad	20%	2	0,4
Servicios Complementarios	15%	0	0
Diversidad de actividades	25%	1	0,25
Precios competitivos	20%	3	0,6
<b>Resultado</b>	<b>100%</b>		<b>1,45</b>

Fuente: Elaboración propia

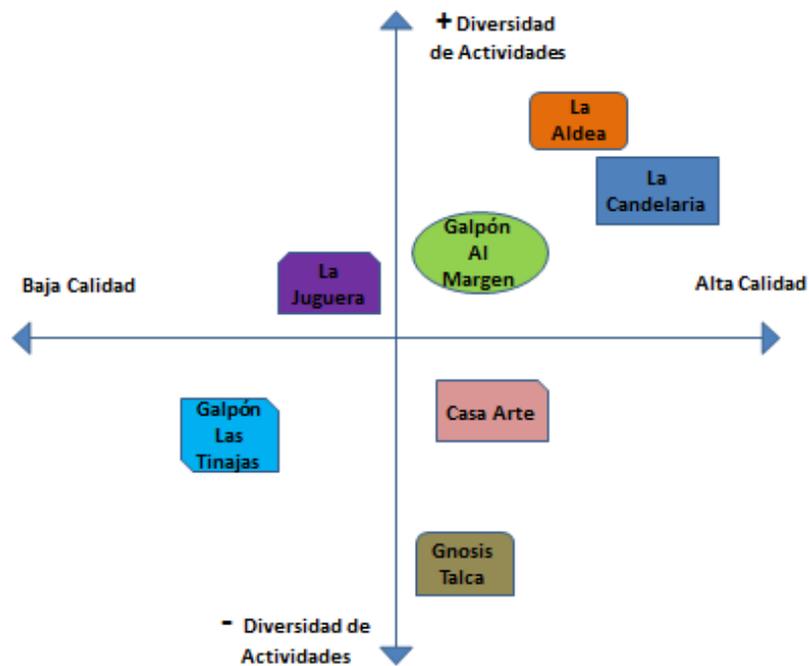
Con el resultado luego de ponderar cada factor clave de éxito se determinó el nivel de competitividad clasificando a cada competidor considerando los atributos más valorados por los clientes:

### **RANKING Y RESULTADO**

- i. La Aldea 2,50
- ii. La Candelaria 2,30
- iii. La Juguera 1,65
- iv. Galpón Margen 1,45
- v. Casa Crearte 1,30
- vi. Galpón Tinajas 1,25
- vii. Gnosis Talca 1,05

Una vez efectuado estos análisis se determinaron 2 principales atributos para obtener competitividad en la ciudad de Talca, los clientes primero valoraron la diversidad de actividades considerando que gran cantidad de traslados y ofertas de servicios limitadas por parte de la competencia, en segundo lugar especialmente se valoró la calidad como atributo que también considera la calidad del servicio, las instalaciones y la seguridad, con estos dos atributos se logró definir el Mapa de Posicionamiento el cual nos detalla la posición de cada competidor.

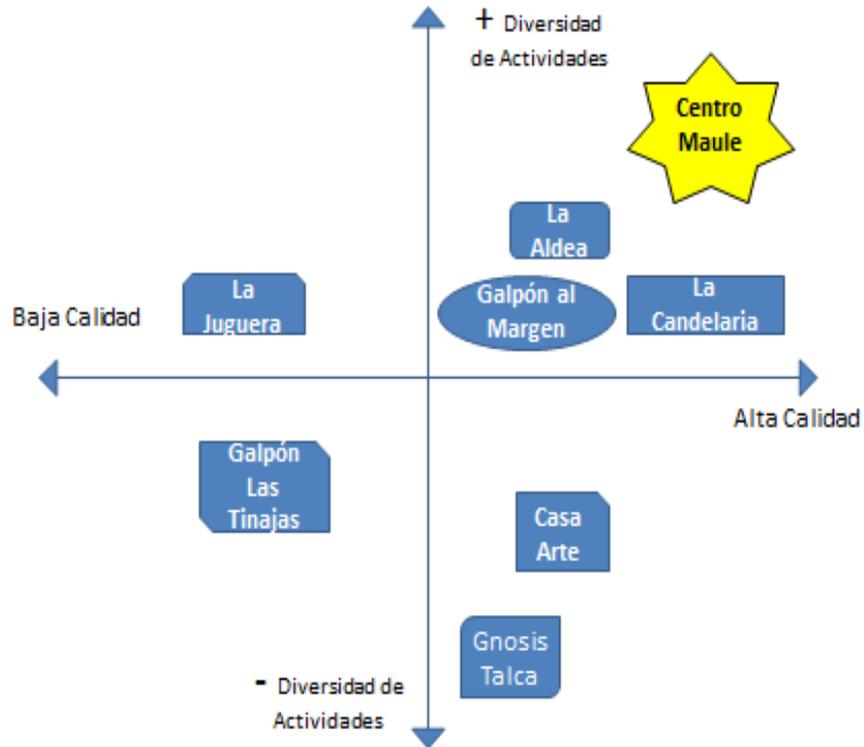
**Figura No. 5: Mapa de posicionamiento**



Fuente: Elaboración propia

Es posible concluir que existen reales oportunidades para el proyecto CEM Centro Maule en Talca, considerando que cumple con los atributos más valorados por los clientes, la competencia más fuerte es La Aldea y La Candelaria, sin embargo, ambos centros culturales mantienen una variedad reducida de servicios enfocados principalmente solo en música, cursos, charlas y teatro.

**Figura No. 6: Mapa de posicionamiento CEM y competidores**



Fuente: Elaboración propia

En el nuevo mapa de posicionamiento incluyendo la empresa y sus competidores se puede definir una posición competitiva importante de Centro Maule versus la competencia, superando los principales atributos o ejes claves más valorados por los consumidores.

En relación con los precios la percepción de los clientes es que los centros son económicos, pero estarían dispuestos a pagar más por un mejor y variado servicio cultural o mayor comodidad en las instalaciones, se puede observar que la competencia no está gestionando sus bandas de precios y mix en general.

En general la oferta de actividades de cada competencia es muy baja, lo que se transforma en una ventaja competitiva para CEM.

Finalmente, CEM aportará y complementará la oferta de los centros culturales actuales entregando una propuesta con una amplia variedad de servicios superando la oferta actual, en un ambiente de calidad profesional y seguridad de las instalaciones.

### **Resumen ventajas competitivas CEM**

- Amplia variedad de servicios, superior a los centros culturales actuales;
- Calidad de servicio y seguridad; y,
- Ubicación y fácil acceso.

## **2.3 Clientes**

Centro Maule tiene como base en su modelo de negocio a los clientes y usuarios, estos cumplen con las siguientes variables y comportamiento de uso.

- Demográficas – Geográficas: familias, padres y madres entre 28 y 58 años, hombre mujer, niños entre 5 y 14 años, adolescentes entre 15 y 25 años.
- Psicográficas: Buscan vivencias artísticas, vida sana en familia, cultura arte y entretenimiento.
- Comportamiento de uso: 1,5 a 3.0 horas, semana o fines de semana, involucramiento familiar alto.
- Comportamiento de compra: semanal, sábados, variedad de formas de pago, servicios adicionales, cafetería, tienda.

Considerando las variables anteriores se segmentaron clientes y usuarios en arquetipos siguientes:

- **Arquetipo Cliente 1**: Adulto ABC1, C2, C3 que busca cultura, arte y entretenimiento cultural para su familia, vivencias artísticas, padres de familia entre 25 y 59 años, profesionales, trabajadores, con promedio 2 hijos, su compra será ocasional 1 o 2 veces al mes, generalmente viernes y sábado,

valora la cafetería por ser un complemento a la experiencia familiar en conjunto con el centro cultural.

- **Arquetipo Cliente 2:** Adulto Joven ABC1, C2, C3 que busca experiencias artísticas para sí mismo, la mayoría solteros o matrimonios jóvenes sin hijos, con edades entre 25 y 30 años, profesionales, trabajadores, con interés en aumentar habilidades sociales y blandas en base a la cultura y el arte, su compra será más frecuente con 3 o 4 veces al mes y visitas cada semana.
- **Arquetipo Usuario 1:** Niños y Niñas entre 5 y 14 años pertenecientes a familias de estrato social ABC1, C2 y C3, residentes o visitantes de la ciudad de Talca, que buscan diversión y entretenimiento cultural-educativa.

**Tabla 6: Cuadro comparativo de clientes - usuario**

Ambito	Variables	Cliente 1	Cliente 2	Usuario 1
Demograficas Geograficas	Edad, Sexo, Clase social, ciudad	padres de familia, hombre - mujer entre 28 y 58 años, de Talca, ABC1, C2 y C3	adulto joven, hombre - mujer entre 25 y 30 años, solteros o matrimonio joven, de Talca, ABC1, C2 y C3	Niños entre 5 y 14 años, hombre - mujer, de Talca, hijos de clientes
Psicograficas	Estilo de vida, beneficios buscados	Vida Familiar, Entretencion educativa cultural	Buscador de experiencias artisticas, entretenion y cultura	Entretencion aprender haciendo
Comportamiento de uso	Tiempo de uso, situacion	1 a 3 horas fines de semana, salida familiar	1 a 3 horas cada semana	1 a 3 horas fines de semana, salida familiar
Comportamiento de compra	cantidad de compra, como compra, cross selling	1 a 2 veces al mes, diversas formas de pago, cross con cafeteria y tienda	2 a 3 veces al mes, diversas formas de pago, cross con cafeteria y tienda	mensual asociado a elecciones disponibles por los padres

Fuente: Elaboración propia

La estrategia de adopción y captación de usuarios se detalla en el Anexo 12.5.

### III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

#### 3.1 Modelo de negocios

El modelo de negocio creado para CEM se sustenta en una propuesta de valor atractiva, no existente en Talca y la región, el proyecto viene a complementar la oferta cultural con el objetivo de tomar la primera posición en esta industria y liderar el mercado.

**Propuesta de valor:** Instalar un centro cultural para toda la familia, con buena ubicación y accesos, variedad de servicios culturales y arte, con una cafetería y tienda de productos locales, lo que completa la experiencia del proyecto hacia los clientes.

La ubicación de CEM Centro Maule estará en Alameda de Talca esquina 4 Oriente, en una casa antigua con un terreno total de 9.500mts y con historia porque fue construida en 1921 por el Ejército de Chile para dar soporte y gestión general a su regimiento además se ser un nexo entre la ciudadanía y la institución, en el año 1928 solo 7 años después la oficina militar se tuvo que transformar en un área de administración y logística para las unidades del ejército que apoyaron la ayuda durante el grave terremoto de ese año en Talca que dejó más de 280 fallecidos y 127.000 damnificados, el año 1939 fue adquirida al Ejército de Chile por la compañía de fósforos que buscaba una casa gerencia para sus operaciones, posterior a eso la compañía se trasladó a Copihue ruta 5 sur Maule donde se encuentra su ubicación actual y mantuvo la casa para vivienda de sus gerentes, el primero fue el Alemán Alberto Nastle quien fue el primer Gerente de Administración extranjero de la compañía enviado desde Alemania dado una apertura de acciones que permitió el ingreso y alianza con compañías extranjeras.

## **3.2 Descripción de la empresa**

### **3.2.1 La empresa**

CEM Centro Maule es un proyecto creado el 2020 para ser desarrollado el 2021, nace del resultado de diversos análisis que indican oportunidades en este tipo de negocio, las ventajas competitivas del proyecto que hacen posible crear y capturar valor son las siguientes:

- Amplia variedad de servicios, superior a los centros culturales actuales;
- Calidad de servicio y seguridad; y,
- Ubicación y fácil acceso.

### **3.2.2 Visión**

Lograr ser la primera opción cultural en Talca, a través de una relación de largo plazo con los clientes.

### **3.2.3 Misión**

Ser un centro cultural cercano a la comunidad y liderar la oferta cultural de la región desde Talca otorgando una experiencia única a las personas.

### **3.2.4 Acciones de apoyo**

- Generar un punto de encuentro familiar, acogedor, seguro y cultural;
- Fomentar la cultura con método de integración y aprendizaje;
- Realizar alianzas comerciales con empresas e instituciones; y,
- Buscar apoyar o apadrinar hogares o colegios de escasos recursos.

### **3.2.5 Objetivos del negocio**

#### **3.2.5.1 Objetivos generales**

- Obtener una posición de liderazgo cultural familiar en la ciudad de Talca;
- Aumentar las visitas diarias en un 35% de 30 a 41 visitas diarias durante los primeros 12 meses de operación; y,
- Mantener la oferta cultural más variada de toda la región

#### **3.2.5.2 Objetivos específicos**

- Incrementar el equipo de trabajo de 6 a 8 personas proporcionalmente a la proyección de ventas estipulada para los próximos 2 años
- Incrementar las ventas, buscando una baja de costos en la operación para llegar a una rentabilidad del 48% desde los primeros 12 meses de operación
- Evaluar nuevas aperturas de centros culturales o franquicias.

### **3.2.6 Valores empresariales**

Los valores empresariales corresponden a los principios de conducta en la operación del Centro Cultural hacia sus clientes internos y externos; adicionalmente, son instrumentos esenciales que orientan la conducta del personal de una compañía.

Existen diversos valores empresariales<sup>1</sup>, sin embargo, aquellos definidos para el Centro se detallan a continuación:

**Figura No. 7: Valores del Negocio**



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.7 Factores críticos de éxito

Los factores claves de éxito nacieron gracias a los resultados de las observaciones en terreno y pruebas de campo realizadas:

- Variedad de servicios culturales y actividades
- Cultura y entretención de calidad
- Tienda de productos locales y souvenirs
- Cafetería y Heladería
- Estrategia Competitiva: DIFERENCIACION

<sup>1</sup> <http://ejemplosde.org/empresas-y-negocios/valores-de-empresas/>

- Estrategia Funcional: Fuerza y Capacidad para retener al cliente en el largo plazo

### 3.2.8 Análisis VRIO

**Tabla 7: Matriz VRIO**

Competencia Central	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Impacto
Amplia variedad de servicios	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Cultura y entretenimiento de Calidad	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Tienda de productos locales y souvenirs	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Cafetería - heladería	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia

Amplia variedad de actividades/servicios: El proyecto CEM tiene factores diferenciadores importantes, la amplia variedad de servicios y actividades consideradas en el mix entrega una entretenida oferta de cultura, lo que además se complementa con productos artesanales, locales y sabores, que finalmente se traducen en una experiencia ampliamente diferente y nueva en la región.

Entretención cultural de calidad: Esta competencia es clave porque tiene relación con la calidad del servicio, Centro Maule, busca siempre mantener un nivel superior en todas sus exposiciones o muestras de arte, de esta forma también se incluyen presentaciones de artistas conocidos que agregaran valor en un desarrollo de conciertos más íntimos, con un público más reducido, la rotación de estas presentaciones se realizara de acuerdo a cada temporada o eventos especiales.

Tienda de productos locales y souvenirs: Con el fin de generar una mejor conexión de los clientes regionales con los productos de la zona y la

cultura gastronómica local se considera la creación de una tienda de productos locales y también un espacio para la artesanía local en forma de souvenirs, la tienda también cumple una función social como una forma de apoyar a los productores locales entregando un punto de venta para exhibición y venta de sus artículos.

La tienda se transforma en una ventaja competitiva sostenible y un elemento importante para el desarrollo del vínculo entre el público local con la cultura regional.

Cafetería - Heladería: Los sabores están presentes y complementan también la experiencia en Centro Maule, la cafetería heladería considera un look temático relacionado al arte, también es un lugar para reuniones de trabajo porque el proyecto también considera salas de reuniones donde la cafetería tiene una oportunidad de abastecer además esos consumos individuales o de empresas que contraten servicios.

### **Ventajas Competitivas**

La principal ventaja competitiva es la especialización de servicios culturales, al ofrecer la mayor variedad de actividades y servicios que actualmente no existen en la ciudad de Talca.

La tienda de productos locales y cafetería es factible de ser imitada, actualmente no existe otro centro cultural con estos servicios o conceptos, para Centro Maule estos servicios permiten completar la experiencia.

Dado lo anterior, y como conclusión del análisis VRIO considerando las ventajas competitivas se define la DIFERENCIACIÓN como estrategia base para el proyecto Centro Maule.

### 3.2.9 Análisis FODA

El análisis detallado del FODA se incluye en el Anexo 12.3, a continuación un resumen de las principales conclusiones:

**Tabla 8: Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
acceso y ubicación	Tendencia regional a potenciar el arte
Variedad de servicios y precios	Clientes ansiosos por realizar actividades en familia
Propiedad disponible	Potentes alianzas comerciales e institucionales
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
nuevo team de gestion	eventuales regulaciones legales
no ser reconocidos en el mercado	desarrollo de nuevos competidores
	nuevos estallidos sociales

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9: CANVAS**

MODELO CANVAS CEM CENTRO MAULE				
RED PARTNERS	ACTIVIDADES CLAVES	OFERTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS
Relacionamiento y acuerdos con clusters de personas relacionadas a la cultura y las artes Alianzas con universidades, colegios, gobierno, privados Medios de comunicación local Proveedores de equipos Alianza hosting web Alianza con webpay Desarrolladores de páginas web	Buena rotación de actividades para refrescar la oferta Gestión de publicidad, marketing y comunicaciones Gestión de clientes y seguridad constante, ambiente de control para entregar tranquilidad a los clientes Capacitaciones al personal y desarrollo de competencias clave Prospección y captación de clientes	Instalar un centro cultural para toda la familia, con buena ubicación, variedad de servicios culturales, con una cafetería y tienda de souvenirs y un mix de productos de artesanos y productores locales	Presencial: desarrollado en el local Automático: a través de la página web B2C para programación eventos, compra de entradas y reservas	Amplios desde empresas, hasta familias completas ABC1, C2 y C3
	RECURSOS CLAVES		CANALES DE DISTRIBUCION Y COMUNICACIÓN	
	Superficie que considere espacios techados y libres Team multidisciplinario de colaboradores Manejo base de datos y software de administración Capital propio, acceso a crédito bancario		Venta directa sin intermediarios Agentes culturales Comunidades y redes sociales Publicidad en medios locales	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FLUJOS DE INGRESOS	
Personal y remuneraciones Equipos y alajamiento Desarrollo de sistemas informáticos de gestión y control Gastos generales (servicios básicos, aseo, mantención) Compras de insumos Marketing y publicidad Asesoría legal Operación cafetería y tienda Arriendo local			Venta de entradas Venta espacios publicitarios Venta de eventos Consumos cafetería Consumos tienda Arriendos, salas de música, ensayo, teatro Exposiciones y eventos Venta entradas cine Subvenciones del Estado	

Fuente: Elaboración propia

### **3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.**

La estrategia de negocio buscará en un inicio entregar un servicio donde cada cliente es libre de programar su visita y agendar actividades.

En una segunda etapa está planificado ampliar la oferta de servicio, incorporando nuevos talleres y actividades, también el arriendo total para eventos o celebraciones.

También en esta segunda etapa se buscará implementar otras sucursales propias y franquicias en otras ciudades.

### **3.4 RSE y sustentabilidad**

CEM Centro Maule tiene como objetivo adicional ser responsable socialmente y sustentable con el medio ambiente con el fin de ser un aporte a la comunidad, en relación con lo anterior fue creado el mapa de stakeholders para abordar de mejor forma esta gestión.

#### **3.4.1 Determinación de impactos Sociales, ambientales y económicos**

A continuación, se detallan los impactos sociales, ambientales y económicos identificados en este proyecto, producto del análisis realizado a la industria, así como de acuerdo con la estructura que se plantea para este negocio:

**Tabla 10: RSE**

	Objetivo	Nivel de	Nivel de	Acciones		Detalle de Estrategias
		Interes	Influencia	Impacto +	Impacto -	
Personal	incrementar las ventas en 30% desde el segundo año	Alto	Alto	confiable, capacitaciones para desarrollo de habilidades blandas, pertenencia	no se cumplen las ventas y las metas de crecimiento	oferta de sueldos por sobre el mercado y plan de carrera
Comunidad	realizar acciones mensuales en beneficio de la comunidad	Muy Alto	Muy Alto	participacion activa en comites locales de medio ambiente, entregando aportes y apoyo a la comunidad	no participar en reuniones con la comunidad y perder cercania	ofrecer entradas gratis a alumnos de buen rendimiento academico y apadrinar alumnos con cualidades artisticas
Proveedores	se estableceran pagos al dia sin atrasos y se respetaran las condiciones comerciales en un ambiente transparente	Mediano	Alto	compromiso de no hacer devoluciones a proveedor	no cumplir plazo de pago y perder reposicion de servicios o productos	reuniones periodicas para ajustar stock y evitar obsolescencias
Clientes	ampliar el nivel de fidelidad de los clientes y concretar ofertas especiales para clientes frecuentes	Muy Alto	Muy Alto	clientes fieles, tipo apostoles	problemas internos que alteren el funcionamiento de la operación, cliientes se transforman en cliente tipo terrorista	desarrollo de club de socios para entregar beneficios y promociones adicionales

Fuente: Elaboración propia

#### IV. PLAN DE MARKETING

##### 4.1 Objetivos de Marketing

**Tabla 11: Objetivos SMART**

	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
<b>1</b>	Lograr participacion de mercado en el negocio de centros culturales en Talca	obtener un 25% de participacion de mercado	no existe otro centro cultural similar a la propuesta de CEM por lo que existen reales opciones de crecimiento	esto abrira puertas para replicar el modelo en otras ciudades	en dos años
<b>2</b>	incrementar las ventas cada año de forma sostenible	obtener un 30% el primer año, un 25% el segundo, un 25% el tercero y un 20% para 4 y 5 años	considera las ventas totales del centro cultural, cafeteria y tienda	de alta relevancia para mejorar economias de escala	escalas de ventas para el plazo de 5 años
<b>3</b>	Mantener un presupuesto de marketing adecuado y estable para realizar acciones	entre el 3% y 5% de los ingresos por ventas	con los niveles de ventas y margen proyectados es alcanzable	permitira desarrollar mas fuerte el top of mind en la mente de los clientes	presupuesto cada año de operación

Fuente: Elaboración propia

##### 4.2 Estrategias de segmentación

**Macro segmentación de mercado** - Para la segmentación de mercado de CEM el criterio es satisfacer al cliente que pertenece a los estratos sociales ABC1, C2 y C3 de la ciudad de Talca, profesionales, padres de familia, tomadores de decisiones.

**Microsegmentación de mercado** - Se busca captar a los clientes con un servicio único en la ciudad, apto para toda la familia, con foco en entregar una real experiencia cultural que mejore la actual visión de la cultura y el arte para impregnar a las familias de aspectos que sin duda van a potenciar la unión y desarrollo de los integrantes de cada grupo familiar.

**Tabla 12: Componentes de la propuesta de valor**

<b>Que?</b>	Centro cultural para la region del Maule, ubicado en la ciudad de Talca
<b>Quienes?</b>	hombres y mujeres, niños, niñas, familias, el segmento es amplio y abarca edades desde los 5 a los 58 años de edad
<b>Donde?</b>	Existe una ubicación ideal en una casa antigua, con buena ubicación y accesos, en plena Alameda de Talca con calle 4 oriente
<b>Como?</b>	<b>Estrategia de Diferenciación</b>

Fuente: Elaboración propia

## Mercado

**Tabla 13: Población - Región del Maule**

Región	Edad	Hombres	Mujeres	Total de la población efectivamente censada
Maule	0 a 4	35,362	34,566	69,928
Maule	5 a 9	37,273	35,569	72,842
Maule	10 a 14	36,209	34,306	70,515
Maule	15 a 19	37,144	35,783	72,927
Maule	20 a 24	36,747	38,132	74,879
Maule	25 a 29	38,885	40,858	79,743
Maule	30 a 34	33,648	35,914	69,562
Maule	35 a 39	32,911	35,658	68,569
Maule	40 a 44	35,047	37,054	72,101
Maule	45 a 49	34,123	36,840	70,963
Maule	50 a 54	36,502	38,325	74,827
Maule	55 a 59	31,688	33,366	65,054
Maule	60 a 64	26,571	27,899	54,470
Maule	65 a 69	20,954	21,967	42,921
Maule	70 a 74	16,078	17,440	33,518
Maule	75 a 79	10,904	12,667	23,571
Maule	80 a 84	6,398	8,410	14,808
Maule	85 a 89	3,541	5,494	9,035
Maule	90 a 94	1,238	2,241	3,479
Maule	95 a 99	286	645	931
Maule	100 a más	115	192	307
<b>MAULE</b>	<b>Total Región</b>	<b>511,624</b>	<b>533,326</b>	<b>1,044,950</b>

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del Censo en 2017

**Segmentación demográfica** - La población total en Chile corresponde a 17,574,003 habitantes, en el caso de la Región del Maule el total es de 1,044,950 personas, con un mercado meta en rangos de edades entre 25 y 59 años hombres y mujeres que principalmente tienen poder adquisitivo.

El usuario corresponde a sus hijos niños y niñas entre 5 y 24 años, el segmento objetivo se encuentra ubicado específicamente donde será instalado el centro cultural que es la ciudad de Talca la que concentra un total de 220.357 personas, en relación con el segmento meta de hombres y mujeres entre 5 y 59 años este corresponde a **154,250** potenciales clientes.

### 4.3 Estrategia de producto/servicio

La estrategia tendrá como base consolidar los 5 atributos de CEM en el mercado con el fin de comunicar la propuesta de valor.

**Tabla 14: Atributos de la estrategia**

1	Acceso y Cercanía
2	Seguridad y Calidad
3	Servicios Complementarios
4	Diversidad de actividades
5	Precios competitivos

Fuente: Elaboración propia

**Niveles de Producto** - Los niveles de producto/servicio de Centro Maule se componen de 4 dimensiones, que en conjunto forman los rangos de valor para el cliente.

**Figura No. 8: Niveles de producto**



Fuente: Elaboración propia

- **Producto Básico**. - Se trata del beneficio que los clientes de Centro Maule buscan, en este caso ellos compran una nueva experiencia cultural, no existente en la ciudad.
- **Producto Esperado**. - Corresponde a los atributos que los compradores esperan recibir, según datos de campo los visitantes esperan cierto nivel de producto o servicio, esto es clave para mantener la coherencia del nivel 1.
- **Producto Aumentado**. - En el nivel de producto 3 Centro Maule busca superar expectativas de los clientes, sorprender con beneficios no esperados para sembrar las bases de fidelización.
- **Producto Potencial**. - El producto potencial de Centro Maule es una transformación, diversificación y expansión de la marca, lo que además será un complemento de la oferta actual, se proyecta el desarrollo de la aplicación móvil Centro Maule que apoyará la función del sitio web y también desarrollará el comercio electrónico de una importante cantidad de productos y servicios del centro cultural.

**Tabla 15: Tabla de productos/servicios**

	producto	descripcion	detalle	Canal de ventas
1	Entradas Generales	valor unitario \$4.000 por persona	Incluye: accesos a biblioteca, 1 exposicion audiovisual, 1 clase taller a eleccion, 20% descuento en cafeteria, se esperan 13.000 visitas al año, y en promedio 1.083 mensual, 45 visitas diarias por 24 días de operación	Personas, Convenios con empresas
2	Entradas Sala de Cine y Exposiciones Audiovisuales	valor unitario \$5.900 por persona, capacidad para 50 personas, incluye una recepcion con un coctel previo al inicio con el fin de generar un ambiente social entre los asistentes	3 funciones de cine por semana, cartelera se renueva cada mes, exposiciones audiovisuales culturales complementan cartelera, promedio 350 personas por mes	Personas, Instituciones
3	Club de Socios	beneficios para socios	Incluye: accesos a biblioteca, acceso libre a exposiciones mensuales, acceso libre taller a eleccion, 30% descuento permanente en la tienda y 30% descuento en cafeteria, acceso gratis a 1 evento artistico mensual, acceso a funcion de cine al mes, pago mensual \$16.990	Personas
4	Arriendos A	3 salas de ensayo para bandas, 1 estudio de grabacion, 1 gran sala teatro para eventos y exposiciones artisticas con capacidad para 120 personas.	arriendo es por 1 hora y los valores son sala A \$6.000, sala B \$7.000, multisala \$15.000, salas A y B se estima se arriendan en total 6 veces por semana, el estudio 3 vez al mes, sala de eventos 2 veces al mes, el estudio tiene 3 valores: grabacion ensayo 25.000, grabacion demo 55.000, grabacion de voz en pistas 19.000	Personas, Empresas
5	Arriendos B	2 salas de co-working, 1 salon de artes marciales, 1 sala de reuniones, 1 escenario exterior para teatro o circo teatro, 1 amplia sala de juegos y experiencia educativa para niños	las 2 salas de coworking se arriendan por mes, salon de artes marciales se arrienda por 6 meses minimo, sala de reuniones 2 veces al mes, escenario exterior 1 vez al mes, sala para niños 3 veces al mes.	Personas, Empresas
6	Publicidad	exposicion en web, medios, participacion en revista mensual CEM, presencia logo en puntos focales al interior del recinto, presencia en elementos audiovisuales, profesores pueden dictar charlas en el centro	venta de contratos anuales de publicidad	Empresas
7	Cafeteria	venta mix de productos cafeteria y heladeria	atencion a publico y venta de productos alimenticios salados y dulces, variedades de café y te, ensaladas	Personas
8	Tienda	venta mix de productos de la tienda	tienda con productos agricolas locales, vinos, quesos, y otros productos locales que apoyen a productores mas pequeños y artesanos, venta de souvenirs	Personas, Empresas
9	Revista	Revista CEM circulacion 15.000 ejemplares	revista mensual de Centro Maule fabricada en material ecologico, con contenido cultural general y local, con espacio para la comunidad, testimonios, economia local, publicidad de cafeteria, tienda y marcas asociadas de privados que pagan por presencia en el medio escrito desarrollado por CEM, participan en promedio 5 marcas por mes con aportes de \$500.000 cada una	Empresas

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 Estrategia de precio

**Precio Unitario** - Evaluando factores que afectan el costo como la competencia, industria y sus operaciones, Centro Maule realizará una estrategia de precio de penetración de mercado, buscando siempre entregar un precio atractivo más bajo que los competidores en las respectivas líneas de servicio, el objetivo es obtener rápidamente participación de mercado.

Los niveles en las primeras bandas de precios por cada línea en general serán un 15% inferior al de la competencia, y se evaluarán periódicamente ajustes dependiendo del comportamiento del mercado y los competidores, durante el primer año los precios se mantienen fijos, a partir del segundo año y hasta el tercer año los precios van a subir un 13%.

Para el cuarto y quinto año de operación se realizarán alzas de precio de 16%.

**Precio especial Volumen** - Para el caso de las instituciones o grupos de personas se realizarán descuentos especiales por tramos:

- 10% descuento sobre 10 personas
- 15% descuento sobre 20 personas
- 20% descuento sobre 40 personas

**Tabla 16: Estrategia de Volumen**

ESTRATEGIA VOLUMEN	
<b>Definicion</b>	precios especiales por cantidad y grupos de visitantes, para beneficiar mayormente a grupos, colegios, universidades para acceder a un mejor precio por mayor cantidad de personas
<b>Objetivo</b>	mantener una rotacion estable y fidelizar de forma mas rapida al llegar a mas personas
<b>Meta</b>	durante los 6 primeros meses de funcionamiento lograr un 30% de visitas de grupos sobre 15 personas, sobre el total de visitantes en el periodo
<b>Importancia</b>	ampliacion de la participacion de mercado
<b>Acciones</b>	campanas y creacion team ejecutivos de ventas de gran volumen

Fuente: Elaboración propia

#### **4.5 Estrategia de distribución**

La experiencia de servicio y productos de Centro Maule se realizará en las instalaciones de CEM, el proyecto no considera intermediarios o distribuidores.

Los proveedores parte del proceso interactúan en el negocio de la cafetería, la tienda de productos locales y artesanía, los proveedores artísticos son directos o agentes culturales, en ambos casos no están integrados horizontalmente y son bastantes por lo que son socios.

#### **4.6 Estrategia de comunicación y ventas**

La estrategia de comunicaciones desde el principio comenzará fuerte, con el fin de mantener una postura agresiva en fortalecer la comunicación de la marca con el objetivo de posicionarse rápidamente en la ciudad de Talca como un centro cultural amigable, acogedor, lleno de arte y cultura, con precios competitivos y una gran variedad de servicios.

La página web será la base de comunicación apoyada en las redes sociales, también se contemplan alianzas con entidades culturales, colegios, universidades y otros stakeholders.

El desarrollo del Club de Socios permite mantener una base estable de clientes embajadores de la marca

En relación con la comunicación se utilizarán diferentes medios y acciones para apoyar la estrategia presencial y no presencial.

**Comunicación Presencial:**

- Puntos focales con piezas graficas en diferentes zonas al interior del centro cultural
- Material POP
- Revista CEM con contenido cultural, educacional, regional y comercial, 15.000 ejemplares
- Invitaciones personalizadas para socios
- Productos con logo CEM y souvenirs para venta al interior
- Afiches distribuidos en colegios y universidades

**Comunicación No Presencial:**

- Captación telefónica de socios (Venta Telefónica)
- Sitio Web
- Radios Locales
- Televisión regional
- Redes Sociales Facebook / Instagram
- Mailing promocional

**Estrategia Digital** - La estrategia digital de Centro Maule será fundamental considerando que los medios digitales y plataformas sociales generan una gran exposición de marca.

La estrategia digital estará apoyando los objetivos de marketing para dar mas velocidad a su cumplimiento con el consiguiente aumento en el volumen de ventas.

Para apoyar en general el plan de comunicación de Centro Maule se consideran 3 ámbitos de gestión o estrategias de acción:

**Tabla 17: Estrategia de Integración Cultural**

<b>ESTRATEGIA INTEGRACION CULTURAL</b>	
<b>Definicion</b>	consiste en llegar de forma intensa a la comunidad, niños, jóvenes, adultos y tercera edad, ofreciendo visitas a colegios y universidades donde se explicara en que consiste el centro cultural y se programara una visita guiada donde las personas puedan experimentar el centro en todas las areas
<b>Objetivo</b>	ampliar y abordar segmentos foco del proyecto con el fin de establecer un mapa mental solido desde el comienzo
<b>Meta</b>	lograr llegar al 90% de colegios y universidades de la region
<b>Importancia</b>	es muy importante llegar al segmento mas joven del mercado total para crear lazos de largo plazo por generaciones
<b>Acciones</b>	invitacion a instituciones de educacion a participar de un programa de visita al centro cultural. se crearan convenios para adultos mayores y estudiantes a precio rebajado. Acuerdos con el Ministerio de las Culturas y Las Artes y el patrimonio para alinear sus politicas regionales con las del Centro Cultural con el objetivo de captar aportes y apoyo, comunicacion en medios regionales

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18: Estrategia de Horarios flexibles**

ESTRATEGIA HORARIOS FLEXIBLES	
<b>Definicion</b>	para desarrollar toda la oferta, incluso la nocturna con exhibicion de trabajos locales audiovisuales, cine, astronomia entre otras actividades en horarios donde puedan participar en su mayoría adultos que por trabajo no pueden asistir en horarios normales
<b>Objetivo</b>	promover nuevos horarios que permitan dar a conocer la oferta del centro
<b>Meta</b>	lograr que el 80% de los visitantes totales alguna vez al mes visite actividades con horarios extendidos
<b>Importancia</b>	actividad clave para fidelizar al segmento de mayor edad
<b>Acciones</b>	cine programacion especial de arte, cultura y el gran patrimonio que tiene el Maule, exposicion de ferias nocturnas con exposiciones e intervenciones culturales, acompañado de ferias tematicas de productores de vino o cerveza de la zona , se busca rescatar raices de la region en todas sus formas

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 19: Estrategia de calidad y servicio**

ESTRATEGIA CALIDAD Y SERVICIO	
<b>Definicion</b>	a diferencia de un producto tangible simple como un kilo de arroz de alguna marca en un supermercado, la calidad artistica debe ser siempre premium, para el éxito no existen grados diferentes de calidad artisticos como el arroz, el producto principal del centro es el arte que en todas dimensiones y diversidades tales como un actor, un cantante, un escultor deben tener un alto nivel para complementar la oferta de centro maule, con eso se busca impactar siempre al visitante con muestras artisticas de alta calidad acompañado de un alto nivel de servicio de colaboradores hacia los clientes
<b>Objetivo</b>	mantener al mas alto nivel la imagen del centro cultural y la marca CEM (Centro cultural Maule) en una posicion de liderazgo regional y nacional
<b>Meta</b>	lograr elevar el nivel de relacionamiento con entidades asociadas, publicas y privadas que puedan aportar o contratar espacios y publicidad en el caso de los privados invitados a participar en el proyecto.
<b>Importancia</b>	gestion corporativa estrategica
<b>Acciones</b>	rigurosos procesos de reclutamiento y selección de colaboradores, proveedores artisticos, artistas independientes y empresas privadas asociadas.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para realizar la estimación de la demanda se evaluaron los datos del último Censo 2017 que indica un total de 1.044.950 habitantes en la región del Maule, después de ajustar los datos y considerando que un 73% de la población corresponde a los segmentos de interés se obtiene un total de 110.782 potenciales clientes.

**Tabla 20: Segregación de Población - Región del Maule**

	habitantes
Total población región del Maule	1.044.950
Total hombres y mujeres entre 15 y 64 años en la región del Maule	703.095
Población total ciudad de Talca	220.357
Total hombres y mujeres entre 15 y 64 años en la ciudad de Talca	151.758
<b>73% corresponde a los segmentos socioeconómicos ABC1, C2 y C3 de interés para el proyecto, hombres y mujeres con edades entre 15 y 64 años</b>	<b>110.782</b>

Fuente: Elaboración propia

Considerando la encuesta realizada en la ciudad de Talca para medir consumo del centro cultural se estimó que el 48% utilizarían los servicios/productos del centro cultural lo que se traduce en una demanda potencial de **53,175** personas pertenecientes al segmento objetivo.

Para la proyección de la demanda anual fue considerado el resultado de la encuesta, frecuencia de compra (veces que el cliente visita y consume en el centro cultural) por tramos, pesos relativos y proyección de demanda.

**Tabla 21: Proyección de visitantes**

<b>Frecuencia de compra</b>	<b>hombres</b>	<b>mujeres</b>	<b>total</b>	<b>Peso relativo %</b>	<b>Proyección</b>
1	0	0	0	0,0%	0
2	1	0	1	0,8%	851
3	6	0	6	4,6%	7.338
4	8	24	32	24,4%	51.899
5	5	13	18	13,7%	36.425
6	10	16	26	19,8%	63.172
7	14	12	26	19,8%	73.701
8	13	9	22	16,8%	71.467
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>74</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>	<b>304.853</b>

Fuente: Elaboración propia

El resultado entrega la demanda real anual a través del cálculo de demanda potencial de 53,175 personas por cada peso porcentual relativo por frecuencia de compra = 304,853 Proyección total anual frecuencia de compra, es importante destacar que los tramos de frecuencia de compra 1, 2 y 3 son bastante bajos comparados con los tramos 4 al 8, lo que es una muestra de una marcada frecuencia de compra/visita al centro cultural con mínimos de 4 visitas por año más una creciente frecuencia en los tramos superiores lo que es positivo para las proyecciones de crecimiento en la operación CEM.

Para proyectar la demanda anual estimada se considera 304,853 visitas como frecuencia de compra por año, por un consumo promedio según resultado de encuesta de CLP\$5,700 en el centro cultural lo que entrega un resultado de CLP\$1,737,662,100 por año (sin incluir los ingresos por arriendo).

Según los datos de la Subsecretaría de Desarrollo Regional la población en Talca crece parte, año 1,27%, por otra parte, se espera que la demanda por Centro Maule se incremente un 25% el primer año, 18% al segundo año, 15% al tercero, 10% al cuarto y 8% al quinto año de funcionamiento.

#### 4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Los gastos de marketing presupuestados relacionados con el lanzamiento del Centro Maule - CEM, serán de CLP\$6 millones, los cuales serán ejecutados dentro del primer año de operación; adicionalmente, se incluyen los gastos fijos anuales, según el siguiente detalle:

**Tabla 22: Costos de Marketing**

Plan acciones mktg	frecuencia	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	total
Publicaciones Facebook / Instagram	mensual	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.800.000	\$ 1.500.000	\$ 8.800.000
publicidad en linkedin	mensual	\$ 300.000	\$ 200.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 950.000
material POP	trimestral	\$ 900.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 2.800.000
Mantencion sitio web	mensual	\$ 400.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 200.000	\$ 2.000.000	\$ 3.200.000
mailing	mensual	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 900.000
publicidad radial	mensual	\$ 1.600.000	\$ 1.300.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 5.900.000
publicidad en via publica gigantografia	trimestral	\$ 3.800.000	\$ 3.500.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 16.300.000
publicidad grafica en transporte publico (lunetas en costados de buses o traseras en vidrio)	trimestral	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 3.100.000
<b>Total</b>		<b>\$ 9.400.000</b>	<b>\$ 8.700.000</b>	<b>\$ 7.850.000</b>	<b>\$ 7.250.000</b>	<b>\$ 8.750.000</b>	<b>\$ 41.950.000</b>

Fuente: Elaboración propia

## **V. PLAN DE OPERACIONES**

El plan de operaciones del CEM se basa en su cadena de valor, la cual empieza por la formación artística y cultura de la zona, para luego pasar a la creación de la programación cultural en función a los recursos con los que cuenta en Centro, seguido de esto tenemos la producción en donde el fin es la puesta en escena de las diferentes actividades del Centro y finalmente tenemos la distribución e intermediación, proceso que se encarga de la comunicación y marketing a través de los diferentes canales y ventanas de distribución disponibles y definidos.

La información en detalle sobre los servicios a subcontratar, horarios, medios de pago e infraestructura para el funcionamiento del CEM se encuentra detallado en el capítulo 5 de la Parte II del Plan de negocio.

Los principales espacios que tendrá el CEM son: Auditorio, camarines, museo y sala de exposiciones, biblioteca, oficinas, patio, cafetería y tienda, y baños, todos estos espacios distribuidos en un inmueble arrendado de 9.500 mts, ubicado en el centro de la ciudad de Talca.

Como parte de la planificación cultural, se prepararán calendarios culturales acorde a las diferentes fechas y festividades durante el año, dicho calendario se encontrará clasificado por espacios y programas, para una mejor revisión del público en general.

El flujo de operaciones del CEM se encuentra detallado en el capítulo 5 de la Parte II del Plan de negocio.

La implementación del CEM considera contempla cuatro meses para la puesta en marcha, a través del diseño, construcción y equipamiento de la infraestructura, para iniciar formalmente sus operaciones en el quinto mes.

## **VI. EQUIPO DEL PROYECTO**

El equipo gestor del CEM está compuesto por un Líder de proyecto, quien reportará directamente a los inversionistas sobre el avance del proyecto, y un Ingeniero de proyecto, quien se encargará de la operación en general del Centro, manteniendo la relación con proveedores, organismos reguladores y otras partes interesadas. El perfil y experiencia de ambas personas está acorde a las actividades a realizar, asegurando una correcta gestión e implementación del proyecto.

La estructura organizacional del CEM, estará compuesta por las siguientes áreas:

- Gerencia general
- Gerencia de administración y finanzas
- Coordinación
- Gerencia de comunicación y marketing
- Alianzas

Esta estructura asegura un correcto funcionamiento del Centro, ya que cubre la totalidad de las áreas con las que cuenta el proyecto; cada área cuenta con un líder y un equipo de trabajo para las diferentes subáreas.

El organigrama detallado, dotación y características de los cargos se encuentra en el capítulo 6 de la Parte II del Plan de negocio.

Los empleados del Centro contarán con algunos incentivos y compensaciones, dependiendo el cargo, tendrán un sueldo fijo más un variable, así como un bono anual, calculado en función al cumplimiento de meta del margen operacional; de igual forma existen beneficios adicionales como: seguro complementario, entrada libre al CEM, bonos de producción, capacitaciones y accesos a cursos universitarios, plan de carrera interna, entre otros.

## **VII. PLAN FINANCIERO**

La evaluación financiera se realiza por un periodo de 5 años, comenzando actividades en enero 2021. Los ingresos del CEM provienen de diferentes tipos, como son, principalmente, las entradas generales y a la sala de cine, arriendos, cafetería, tienda y revista, empezando con un total de CLP\$758 millones en el año 1 y llegando hasta los CLP\$2,468 millones en el año 5. Su estructura de costos está determinada principalmente en función al de terceros como son las productoras, artistas, concesiones y presentadores, esto de acuerdo con un margen por cada tipo de ingreso.

Se proyectan utilidad neta en el año 1 de CLP\$6 millones llegando a CLP\$268 millones en el año 5.

Para iniciar el proyecto se necesita un requerimiento inicial de CLP\$213 millones. Durante los 5 años genera flujo positivo, alcanzando al quinto año un flujo de caja de CLP\$154 millones. El resultado obtenido brindó VAN de CLP\$273 millones, TIR 49.74% y Payback de 2.23 años.

Los primeros 2 años no hay retiro de dividendos. El tercer año se produce el primer retiro de dividendos por CLP\$200 millones y el año 4 se retiran por CLP\$400 millones.

En cuanto a la sensibilización, disminuyendo la captación mensual por afluencia de clientes, que está relacionado con el riesgo de no llegar a las ventas proyectadas, se calcula que con una disminución del 17% en la captación mensual, manteniendo los mismos gastos, el proyecto ya no será rentable.

Todos los cálculos e información detallada del ámbito financiero se encuentran en el capítulo 7 de la Parte II del Plan de negocio.

## VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Para la ejecución del presente proyecto existen riesgos en diferentes áreas; sin embargo, los principales se detallan a continuación:

- **Incumplimiento en la programación** - *Cancelación y/o postergación de eventos* - El plan de mitigación para cubrir este riesgo se relaciona con la flexibilidad en las nuevas opciones a ofrecer a los clientes y la comunicación efectiva con los mismos, la cual debe ser oportuna.
- **No llegar a ventas proyectadas** - *Baja captación de clientes* - El plan de mitigación para este riesgo está enfocado en la renta existente como incentivo para el área comercial y de coordinación, quienes deben encargarse de mantener un calendario cultural activo y atractivo todos los meses, de igual forma se encuentran los productores bajo honorarios según producción.
- **Económico** - *Problemas con el flujo de efectivo* - Este riesgo se mitiga a través de la obtención anticipada de líneas de crédito con Instituciones financieras, y en el caso de ser necesario evaluar la incorporación de inversionistas adicionales.

Un resumen detallado de todos los riesgos y planes de mitigación se encuentran en el capítulo 8 de la Parte II del Plan de negocio.

## **IX. PROPUESTA INVERSIONISTA**

Los principales indicadores del proyecto se detallan a continuación:

- Margen promedio de venta de un 56%;
- Utilidad neta promedio de un 12% sobre las ventas;
- Flujo de efectivo a 5 años que refleja una tasa de descuento del 15.83%;
- VAN sin anualidad de CLP\$273 millones y TIR sin anualidad del 49.74%;
- Recuperación de inversión al segundo año de operación y financiamiento 100% con capital propio sin incurrir en créditos bancarios; y,
- Se proyecta retiro de dividendos para los años 3 y 4 por CLP\$200 millones y CLP\$400 millones, respectivamente.

El proyecto requiere de una inversión total de CLP\$213 millones de los cuales CLP\$150 millones corresponderán a capital de trabajo y CLP\$62 millones a inversión inicial con capital propio. La estructura de inversión propuesta se compone de un máximo de 4 socios con un equivalente nivel de inversión.

Información detallada respecto a la propuesta al inversionista se encuentra en el capítulo 9 de la Parte II del Plan de negocio.

## **X. CONCLUSIONES**

Al término de este proyecto se logró llegar a las conclusiones del ámbito de mercado e industria que a continuación se incluyen:

- El emprender una idea de negocio implica tener claridad de lo que se quiere lograr, planteando objetivos, desarrollando una proyección del negocio y planeando estrategias que permitan el buen funcionamiento de este, basados en el conocimiento del mercado objetivo.
- El estudio de mercado realizado en la Región del Maule y específicamente en la ciudad de Talca, nos permitió identificar que la presente idea de negocio tendría buena acogida por la comunidad, pues las personas

encuestadas manifiestan estar interesadas en participar en los servicios ofrecidos. Dicho estudio nos permitió determinar el tamaño de mercado objetivo, así como, establecer el valor que están dispuestos a pagar por las diferentes prestaciones.

- La implementación del CEM evidencia condiciones de mercado favorables que garantizan el éxito en el proceso de implementación y operación del proyecto, generando así condiciones financieras favorables para los inversionistas.
- Esta idea de negocio asociada a la implementación de este Centro Cultural nos proporciona información de viabilidad económica y técnica, y nos da seguridad sobre la factibilidad de una estrategia de expansión en otras ciudades o regiones.

Las conclusiones relacionadas con el ámbito operacional y financiero se incluyen en el capítulo 10 de la Parte 2 del Plan de negocio.

## **XI. BIBLIOGRAFÍA**

### **11.1 Medios físicos**

- Finanzas Corporativas, Carlos Maqueira
- Dirección de Marketing - 14a Edición, Kotler Keller
- Generación de Modelos de Negocio - 11a Edición, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur
- Introducción a la Gestión e Infraestructura de un Centro Cultural Comunal, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
- Política Cultural Regional (Maule) 2017 - 2022, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
- Proceso Participativo para Diseño de Políticas Culturales Regionales, Gobierno de Chile

### **11.2 Medios electrónicos**

- <http://www.sii.cl/>
- <https://www.cultura.gob.cl/>
- <https://www.chileestuyo.cl/regiones/region-del-maule/>
- <https://www.gob.cl/regiones/region-del-maule/>
- <https://www.gam.cl/>
- <https://www.bcentral.cl/>
- <https://www.tripadvisor.cl/>
- <https://www.portalinmobiliario.com/>
- [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctrypre.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctrypre.html)

## XII. ANEXOS

### 12.1 Industria en otros Países

	ESPAÑA		ARGENTINA	CHILE
	Madrid	Barcelona	Buenos Aires	Santiago
<b>Fuente</b>	<a href="https://www.mataderomadrid.org/descubre#anchor-10">https://www.mataderomadrid.org/descubre#anchor-10</a>	<a href="https://www.lapedrera.com/es/home">https://www.lapedrera.com/es/home</a>	<a href="http://www.centroculturalrecoleta.org/">http://www.centroculturalrecoleta.org/</a>	<a href="https://www.gam.cl/">https://www.gam.cl/</a>
<b>Nombre</b>	Matadero Madrid	La Casa Milà – La Pedrera	Centro Cultural Recoleta	GAM
<b>Generalidades</b>	Matadero Madrid es un centro internacional de cultura y de creación artística del Ayuntamiento de Madrid	Ofrece a los visitantes la posibilidad de conocer la vida del arquitecto, a través de espacios interactivos como el ático del edificio. El edificio acoge un auditorio y una sala de lectura, donde se ofrecen continuamente actividades, desde conciertos hasta talleres educativos i programaciones de cine.	El Centro Cultural Recoleta es un espacio vivo y participativo para adolescentes y jóvenes que apuesta a la convivencia en la diversidad y que impulsa los movimientos artísticos del país y del mundo desde hace más de tres décadas.  Hay salas permanentes dedicadas a los adolescentes, al hip-hop, al dibujo, una zona de estudio, un espacio de ocio y recreación, un bar y una tienda de objetos de diseño argentino contemporáneo, además de la Terraza, el Cine, el Laboratorio musical, el Centro de investigación, la Residencia para artistas, la Capilla y las salas de exhibición para artes visuales.	Promover el acceso y el encuentro de las personas con el arte y la cultura, a través de experiencias diversas, inclusivas y de calidad, relevando la identidad y significación histórica de GAM.  Ser el principal centro cultural nacional y referente internacional en el intercambio de artes escénicas y bienes culturales.
<b>Comentarios visitantes</b>	En El Matadero, hoy en día, puedes hacer casi de todo: visitar exposiciones interesantísimas, tanto de artistas consagrados como de nuevas promesas, acudir a alguno de los muchos eventos que allí se celebran o, en verano, como yo hice, ir a tomar algo por allí. Durante la tarde se abre una terraza en la que se está de maravilla.			
<b>Actividades principales</b>	Exposiciones Teatro Festivales Música en vivo Cine y proyectos audiovisuales Conferencias, conversaciones y talleres Residencias para artistas Programas educativos y actividades para familias.	1. Uso turístico: edificio abierto al público para visitas diurnas y nocturnas. 2. Uso cultural y social: centro cultural que acoge exposiciones, conferencias y actividades. 3. Uso residencial: todavía hay viviendas residenciales de alquiler.	Talleres (danza, fotografía, textos breves, crítica de cine, dibujo, actuación)  Talleres musicales, enseñanza por géneros musicales  Clases maestras de varios tipos  Tienda (piezas artesanales, generalmente hechas a mano), productos nacionales, en apoyo a los diseñadores del país	Teatro  Danza  Música - Micro conciertos  Exposiciones  Bibliogam - colección de libros, revistas y material audiovisual especializado en teatro, danza, música clásica y popular, ópera, cine, diseño, arquitectura y gestión cultural, disponible en estantería abierta Cuenta con una amplia sala de lectura, una sala multimedia, cinco salas aptas para estudio o reuniones, e internet gratuito.  Sus dependencias están disponibles para exposiciones, encuentros entre visitantes y creadores, charlas de artistas e investigadores y presentaciones de libros, entre otras actividades.  Actividades - Talleres (baile, teatro, música), lectura de cuentos
<b>Dirigido a</b>	Todo público	Todo público	Todo público (principalmente adolescentes y adultos)	Todo público

#### FACTORES DIFERENCIADORES POR CIUDAD

Foco en la cultura en general (música, arte, cine, teatro)			
Arquitectura Terraza para comida y esparcimiento Cine	Arquitectura Conciertos en vivo Espacios interactivos Residencias en el espacio (icónico y con historia) Visitas turísticas guiadas al lugar	Tienda de productos Impulso de movimientos artísticos mundiales Espacios interactivos   Temáticos según interés Clases y talleres de enseñanza	Biblioteca Clases y talleres de enseñanza Actividades para niños

## 12.2 Encuesta

### 12.2.1 Formato

Basado en la información obtenida de la industria en otros Países (Ver Anexo 12.1), se procedió a preparar una encuesta tomando en cuenta los principales factores comunes, diferenciadores y mejores prácticas, para evaluar la aplicabilidad de éstos en el negocio. A continuación, se presenta el formato desarrollado para la encuesta:

#### **ENCUESTA DE VIABILIDAD**

**IDEA DE NEGOCIO:** Creación de un Centro Cultural, con el fin de brindar diversión y esparcimiento a todo tipo de público.

Después de conocer la idea general del negocio, estarías de acuerdo en:

#### **1. Escoger la región a la que pertenece (donde reside) \***

- Aisén del G. Carlos Ibáñez del Campo
- Antofagasta
- Arica y Parinacota
- Atacama
- Biobío
- Coquimbo
- La Araucanía
- Libertador General Bernardo O'Higgins
- Los Lagos
- Los Ríos
- Magallanes y de la Antártica Chilena
- Maule
- Metropolitana de Santiago
- Ñuble
- Tarapacá
- Valparaíso

**2. ¿Visitaría el Centro Cultural? \***

- Sí
- No

**3. ¿Con que frecuencia asistirías en el mes? \***

- Una vez
- Dos o tres veces
- Más de tres veces

**4. Indique según su interés las ramas de arte de su interés según la actividad: \***

	Cine y teatro	Baile (Danza, Ballet)	Música	Artesanía	Grabación	Literatura	Pintura
Talleres							
Salas multipropósito (exposiciones)							
Actividades para niños							

**5. Además de las actividades detalladas en la pregunta anterior, indique cuál de las siguientes secciones le gustaría que cuente el Centro**

**Cultural: \***

- Espacios interactivos | Temáticos según interés
- Biblioteca
- Mini museos - Visitas guiadas
- Tienda de productos relacionados con el arte y obras/actividades presentadas en el
- Centro Cultural
- Cafetería
- Otros:

**6. ¿Estaría usted dispuesto a obtener una membresía en el Centro Cultural? \***

La membresía incluirá beneficios como acceso libre al Centro Cultural, uso libre de salas multipropósito, talleres sin costo, entre otros, dependiendo de la categoría escogida.

- Sí
- No
- Tal vez

**7. ¿Qué tan importante consideras las siguientes características a la hora de visitar un Centro Cultural? \***

	No es importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante
Servicio					
Calidad					
Precio					
Ambiente					
Instalaciones y decoración					
Variedad de actividades					

**8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por acceder a un centro cultural donde existen diversos servicios culturales, cafetería y tienda de productos locales? \***

- menos CLP\$2,000
- entre CLP\$3,000 y CLP\$5,000
- entre CLP\$5,000 y CLP\$7,000
- entre CLP\$7,000 y CLP\$9,000

**9. Edad \***

- menos de 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46 a 60 años
- más de 60 años

## 10. Sexo \*

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no decirlo

## 11. Ocupación \*

- Estudiante
- Trabajador
- Ambos
- Desempleado
- Jubilado

### 12.2.2 Resumen General de respuestas a la encuesta

Se circularizó encuestas a través de Google, distribuyéndolas por diferentes plataformas digitales. El total de encuestados ascendió a las 282 personas, de las cuales 131 pertenecen a la Región del Maule, en donde se centra el estudio para el presente Plan de Negocio, obteniendo los siguientes resultados para cada uno de los cuestionamientos:

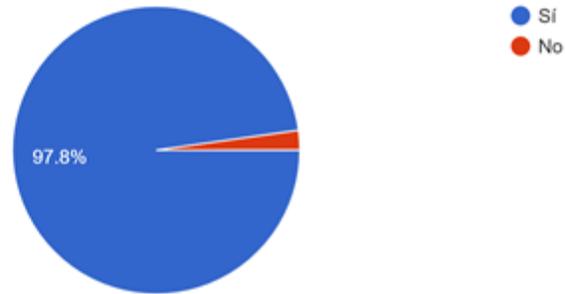
#### 1.

Escoger la región a la que pertenece (donde reside)



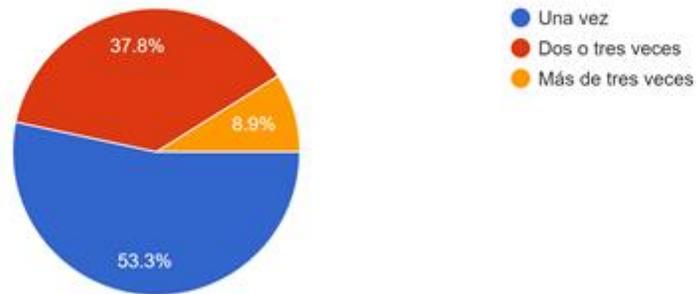
2.

¿Visitaría el Centro Cultural?



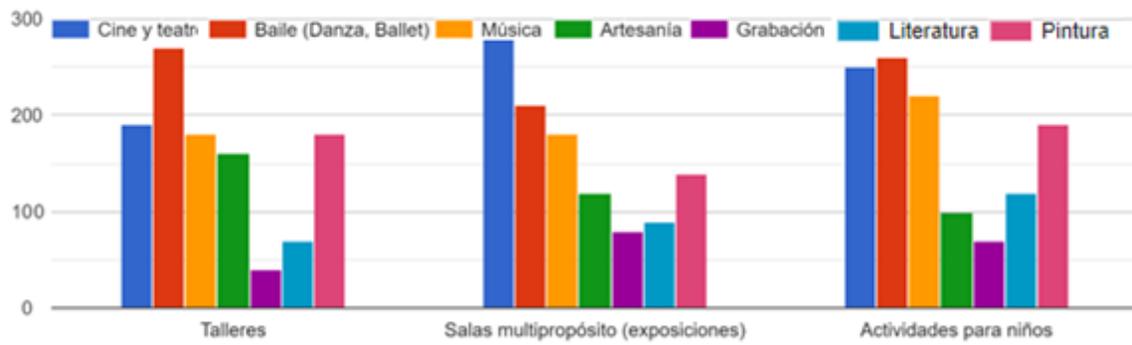
3.

¿Con que frecuencia asistirías en el mes?



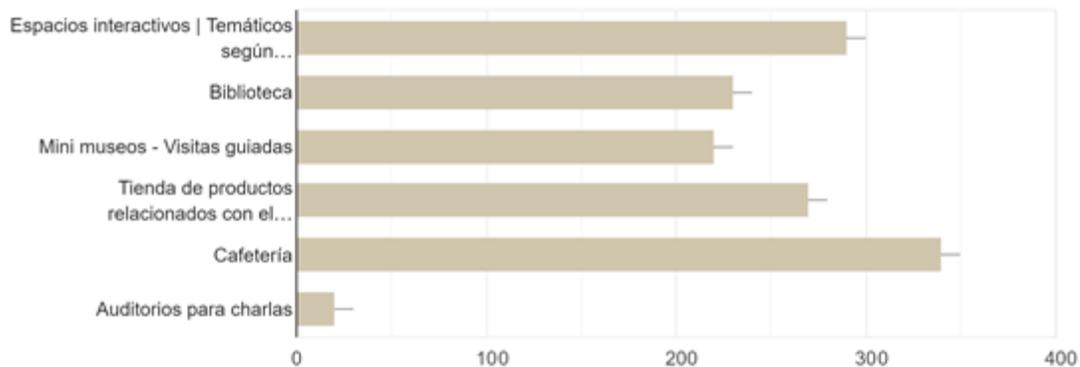
4.

Indique según su interés las ramas de arte de su interés según la actividad:



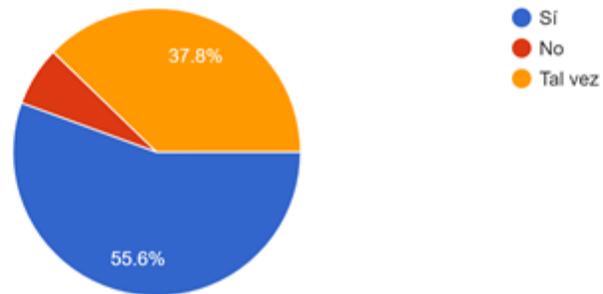
5.

Además de las actividades detalladas en la pregunta anterior, indique cuál de las siguientes secciones le gustaría que cuente el Centro Cultural:



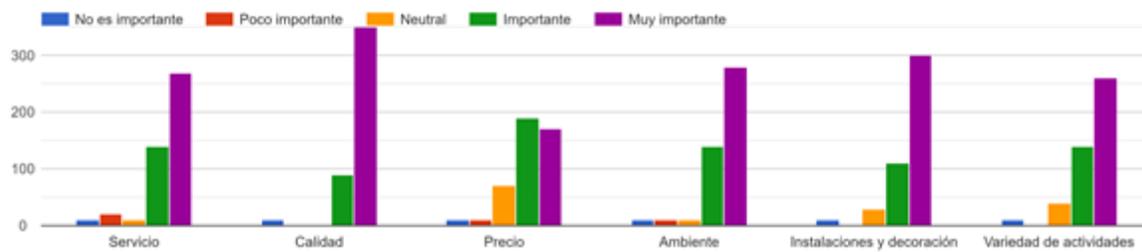
## 6.

¿Estaría usted dispuesto a obtener una membresía en el Centro Cultural?



## 7.

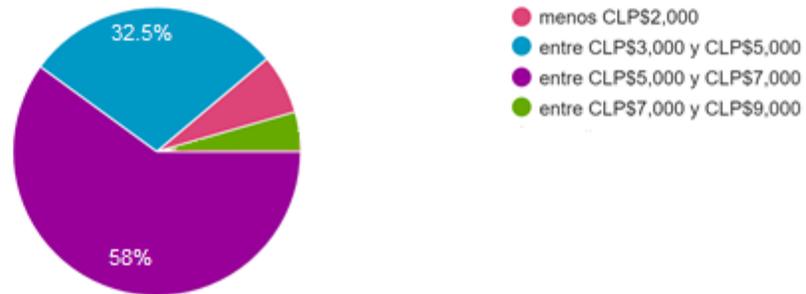
¿Qué tan importante consideras las siguientes características a la hora de visitar un Centro Cultural?



**8.**

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por acceder a un centro cultural donde existen diversos servicios culturales, cafetería y tienda de productos locales?

45 respuestas



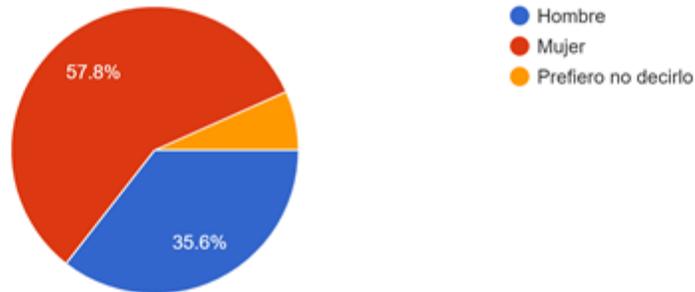
**9.**

Edad



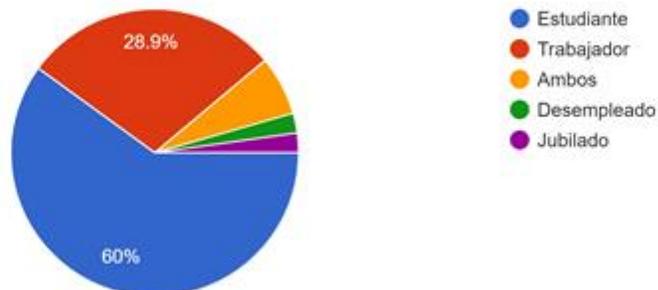
## 10.

Sexo



## 11.

Ocupación



## 12.3 Análisis FODA

### 12.3.1 Fortalezas

- Innovación de la programación cultural y artística
- Existencia de planes anuales de actividades con objetivos operacionales, estrategias y acciones
- Aplicación transversal de los valores y misión a todas las áreas de actividad del centro cultural

- Existencia de un equipo profesional con equilibrio entre la especialización en las áreas técnicas y logísticas y la diversidad en las áreas de desarrollo dentro del centro cultural
- Infraestructura propia ubicada en el centro de la ciudad de Talca, cercana a la ciudadanía, con gran calidad logística y diversidad de espacios para desarrollar una programación diversificada y segmentada para diferentes públicos y, a su vez, para promover el alquiler (auditorios, sala de exposiciones) y/o concesionar (cafetería), generando ingresos
- Centralidad urbana con efectos sobre el desarrollo económico, la regeneración urbana y la travesía/ocupación del espacio público
- Reconocimiento público del centro cultural como núcleo de la prestación de servicio de cultura al nivel local
- Vinculación en el discurso del acceso y la participación ciudadana con objetivos de carácter social (igualdad de las personas, dignidad, convivencia, etc.)
- Oferta cultural y artística diversificada y estable en formas (espectáculos, performances, festivales, muestras, residencias artísticas, actividades pedagógicas, encuentros, debates, etc.) y expresiones (teatro, danza, música, artes, cine, literatura)
- Existencia de una unidad de servicios educativos
- Gestión profesionalizada, tanto en la administración del equipamiento como en el diseño y realización de proyectos
- Programación y producción artística y cultural diversificada y estable
- Adquisición concienciada de contenidos artísticos
- Operación técnica y logística profesionalizada de espectáculos y otras performances
- Edición y difusión de una agenda con la programación trimestral
- Sitio web y redes sociales

- Cooperación con las Municipalidades de la región y localidad para acogida de iniciativas promovidas por aquel servicio municipal y de otras iniciativas de asociaciones locales apoyadas por el centro cultural
- Cooperación informal con asociaciones locales acogiendo algunas de sus iniciativas

### **12.3.2 Oportunidades**

- Integración del proyecto Centro Maipo en el cuadro orgánico de las Municipalidades de la Región del Maule, lo que permitiría conseguir sostenibilidad
- Colaboración puntual o regular de los demás trabajadores de las Municipalidades en áreas como la comunicación y marketing
- Existencia en la ciudad de escuelas con cursos profesionales dispuestas a colaborar en prácticas dentro del centro cultural
- Explotación comercial del equipamiento, incluyendo la cafetería, optimizando la captación de ingresos a través de canales de información y venta adecuados
- Prestación de servicios de valor añadido en eventos comerciales y de servicios (y alquiler de equipamientos) de producción y operación técnica para eventos de terceros fuera del Centro Cultural
- Concepción y organización (y venta) de fiestas de aniversario para niños, fiestas de cierre de año para escuelas y fiestas/cenas para empresas
- Inclusión de la programación en circuitos de difusión de oferta turística local, regional y nacional
- Cooperación en programa municipal para revitalizar el comercio tradicional y restauración en la vecindad del Centro Cultural
- Existencia de empresas locales con capacidad para colaborar en acciones de patrocinio y compra de espacios para publicidad
- Receptividad a la oferta de conciertos y espectáculos con artistas célebres para llegar a segmentos más amplios de públicos

- Programación de actividades diseñadas por asociaciones y entidades locales
- Creación y promoción de formas de asociacionismo, como, por ejemplo: amigos del teatro, comunidades de espectadores, comunidades de lectores
- Tendencia para prestar más atención a determinados grupos, especialmente los segmentos más vulnerables de la población o aquellos que demuestran pautas más débiles de participación social y cultural
- Necesidad de prestar más atención al entorno social, promoviendo la proximidad, la participación y el diálogo entre colectivos, la negociación y agregación de identidades e intereses y desarrollo de plataformas ciudadanas
- Existencia de interés por el potencial de constitución de asociaciones clave de cooperación multidimensional, a través de redes y/u otras iniciativas de programación cultural y artística
- Alianzas con agentes y artistas, grupos para programación de espectáculos con base en costos y taquilla compartida
- Existencia de nuevos programas de subvención comunitaria que exigen la creación de asociaciones clave (y/o asociaciones informales) con otros centros culturales similares

### **12.3.3 Debilidades**

- Las múltiples dimensiones de la actividad, así como la visión, misión no son bien comunicadas y comprendidas por la generalidad de la población
- Ciertos segmentos de población nos ven como un Centro Cultural que privilegia formas de creación específicas y por eso no acuden
- Ausencia de estrategias de captación de patrocinio y venta de espacios para publicidad

- Inexistencia de un equipo comercial para captación de clientes potenciales para alquiler (y concesión o cesiones) de espacios
- Inexistencia de estrategias de estimulación de ventas (alquiler de espacios)
- No potenciar al máximo todas las potencialidades de las instalaciones
- Costos de estructura, suministros y servicios externos demasiado elevados
- Ausencia de una estrategia para participación de los profesores de las escuelas de la ciudad en la programación, acceso y evaluación de las actividades de los servicios educativos
- Poca atención a determinados colectivos, especialmente los segmentos más vulnerables de la población o aquellos que demuestran pautas más débiles de participación social y cultural
- Aunque en el discurso exista una vinculación del acceso y participación ciudadana (igualdad de las personas, dignidad, convivencia, etc.), verificase la persistencia de desigualdades e irregularidad en el acceso a las actividades del Centro Cultural
- Inexistencia de estrategias de captación y fidelización de públicos
- Débil rendimiento de propuesta de valor, debido a un concepto que no satisface todos los segmentos de públicos/clientes potenciales
- El marketing no es utilizado en su múltiple dimensión de planificación y gestión (plan de comunicación y plan de medios)
- Los canales de comunicación y venta (agenda, folletos, redes sociales y boletería) que se utilicen no son suficientemente rentables
- El potencial interactivo no es suficientemente aprovechado, pues se utiliza solo como plataforma informativa (página web, redes sociales)
- Inexistencia de una cultura de red que fomente asociaciones clave con los demás agentes socioculturales y empresariales de la ciudad.
- Sub-aprovechamiento de iniciativas de cooperación cultural y redes formales e informales de programación

- La cooperación existente con las asociaciones locales tiene un carácter puntual

#### **12.3.4 Amenazas**

- Inexistencia en la ciudad de un plan estratégico de cultura proyectando el desarrollo del territorio y de su imagen desde los valores de la cultura y que, al mismo tiempo, establezca las formas y modelos de gestión cultural de los equipamientos culturales y estrategias de sostenibilidad
- Deterioro de la situación social del país, con desempleo creciente y empobrecimiento general de la población
- Recortes financieros disminuyen capacidad de eventuales candidaturas a programas comunitarios de apoyo y la participación en redes
- La economía local (comercio tradicional y restauración) experimenta grandes dificultades
- La necesidad de reducción de los costos de estructura con implicaciones directas en los gastos con mantenimiento de instalaciones y equipamientos, sustitución de materiales diversos podrá perjudicar la calidad de la prestación de servicios y la comodidad de los usuarios
- Eventual disminución de servicios de terceros (vigilancia, limpieza de instalaciones y asistencia de sala) podrá perjudicar la calidad de la prestación de servicios y la comodidad de los usuarios
- Gran vulnerabilidad del consumo cultural debido a la coyuntura socioeconómica
- Creciente individualismo en la sociedad y pérdida de sentido de convivencia colectiva
- Predominio de la llamada “cultura de apartamento” sobre la “cultura de salida”, lo que conlleva a que las personas prefieran quedarse en casa viendo televisión o navegando a través del internet en lugar de salir para ir, por ejemplo, al Centro Cultural

- La necesidad de reducción de costos de producción podrá conllevar a una disminución del valor

#### 12.4 Análisis PORTER

- Amenaza de nuevos competidores (MEDIA) - Hablando en el ámbito local la posibilidad de entrada de nuevos competidores, no podría considerarse como una amenaza, ya que se requiere un alto capital de ingreso, existe mayor posibilidad de que baje la fidelización de clientes, a que entren nuevos competidores, adicionalmente, se podrían dar nuevas alternativas de prestar los servicios en esta industria.
- Poder de negociación de los clientes (BAJA) - Los clientes y usuarios son los encargados de potenciar la competencia entre este tipo de negocios, ya que y esta industria presenta una gran variedad de empresas que prestan servicios específicos y de forma individual de los que presta el CEM.
- Poder de negociación de los proveedores (BAJA) - Existe una gran variedad de proveedores, en donde no existe una concentración por servicio requerido, más bien es disperso en general y dependiente del tipo de actividad/servicio que se requiere.
- Productos o servicios sustitutos (MEDIA) - Los productos sustitutos están diversificados a través de un grupo de varios competidores; adicionalmente, y considerando los últimos actualizaciones tecnológicas, podría afectar la digitalización del arte y la cultura, a través de plataformas interactivas, en las que se pueden hacer casi el mismo tipo de visitas que se harían directamente en el Centro Maule, pero hacerlo de forma virtual, sin la experiencia del visitar físicamente el Centro, sin embargo, este asunto también está considerado por el CEM implementarlo en una segunda fase.

- Rivalidad entre las empresas (BAJA) - Al no existir una empresa igual al negocio que proponemos, la rivalidad viene marcada por todo el grupo de empresas que juntas ofrecerían el catálogo de actividades que tiene el CEM en un solo lugar, por lo que el riesgo es disperso y no concentrado.

## **12.5 Estrategia de adopción y captación de usuarios**

Con el fin de llegar al usuario que corresponde a niños y niñas entre 5 y 14 años, escolares hijos de clientes tipo 1 y 2, se determina esta estrategia de captación anual en un plan de largo plazo para trabajar además aspectos importantes en términos de comunicaciones y el aporte que realiza CEM a la comunidad en:

- Cultura
- Arte
- Patrimonio
- Expresión Artística

La estrategia considera como foco los colegios y el desarrollo de un festival regional de arte escolar, apoyado durante el año por actividades y talleres, de esta forma se busca fidelizar al usuario entorno a actividades culturales y su acercamiento a Centro Maule.

Las acciones tácticas que apoyan la estrategia se desarrollan todo el año y considera una fuerte campaña en redes sociales asociadas a pilares fundamentales de centro Maule como son la Cultura, Arte, Patrimonio y Expresión Artística.

**Plan anual de actividades**

Q1			Q2			Q3			Q4		
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
RRSS Cultura			RRSS Arte			RRSS Patrimonio			RRSS Expresión Artística		

	Actividades verano
	Vuelta a clases
	Convocatoria festival arte escolar
	Proceso selección participantes festival
	Selección final
	Actividades de fiestas patrias
	Desarrollo festival de arte escolar
	Cierre festival entrega de premios

Las campañas de apoyo en redes sociales por cada uno de los 4 trimestres del año se enfocan en las temáticas indicadas para dar soporte a los aspectos culturales base de Centro Maule y sus bajadas comerciales o de diseño en piezas graficas consideran un lenguaje, look y concepto general enfocado en los escolares que son los usuarios de CEM.