

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING Y CREACIÓN DE NUEVAS ALIANZAS  
CORPORATIVAS PARA INCREMENTAR EL DESARROLLO SOCIOCULTURAL  
DEL TEATRO NACIONAL DE SANTA ANA”

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIATURA EN MERCADEO INTERNACIONAL

**PRESENTADO POR:**

GABRIELA CAROLINA BAIDES TRUJILLO  
GLORIA DARLING FLORES FLORES  
JOSÉ WILFREDO HERNÁNDEZ CASTRO  
RUTH NOHEMI MAGAÑA ESTRADA

**DOCENTE DIRECTOR:**

LIC. EDUARDO ZEPEDA GUEVARA

**AGOSTO 2015**

**SANTA ANA**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**Rector**

-Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo.

**Vicerrectora Académica**

-Maestra Ana María Glower de Alvarado.

**Vicerrector Administrativo**

-Máster Óscar Noé Navarrete.

**Secretaria General**

-Dra. Ana Leticia de Amaya.

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE**

**OCCIDENTE**

**Decano**

-Licenciado Raúl Ernesto Azcúnaga.

**Vice Decano**

-Ingeniero William Virgilio Zamora.

**Secretario de la facultad**

-Licenciado Víctor Hugo Merino Quezada.

**Administrador Académico**

-Licenciado Herbert Rivas.

**AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS  
ECONOMICAS**

**Jefe de Departamento**

-Licenciado Waldemar Sandoval.

**Docente Asesor**

-Licenciado Eduardo Zepeda Guevara.

**Agradecimientos:**

Agradezco a Dios todopoderoso y la Virgen María por ser quienes ha estado a mi lado en este largo recorrido, por haberme dado la fortaleza necesaria en los momentos de debilidad, por darme la sabiduría para conseguir este logro y por haberme dado una vida llena de aprendizaje y experiencias.

Le doy gracias a mis padres Emma Dolores y Wilfredo Hernández por su apoyo incondicional en diferentes aspectos, y por haberme dado la oportunidad de iniciar y culminar mi carrera universitaria.

Gracias a mis hermanos Ivander Wilfredo y Rosa María por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar.

Le doy Gracias a mi novia Gloria Ayala (mi gorda) por permitirme estar a su lado en esta importante etapa, por su incondicional apoyo en los momentos difíciles en donde necesite un consejo, y sobre todo por demostrarme más su amor cada día.

A mis diferentes catedráticos que en el transcurrir de la carrera se esforzaron por transmitirme el conocimiento y poder ser un profesional de éxito.

A mi grupo de trabajo de grado Ruth Estrada, Gaby Trujillo y Darling Flores por haberme dado la oportunidad de incorporarme a su grupo de trabajar y compartir con ellas esta magnífica travesía.

**José Wilfredo Hernández Castro**

Agradezco primeramente a Dios porque nada es dado a los hombres sin la gracia de él; como dice Juan 3:17: "Respondió Juan y dijo: No puede el hombre recibir nada si no le fuere dado del cielo".

Sé que Dios ha estado a mi lado desde un inicio, que gracias a él he culminado una etapa importante de mi vida.

Desde que inicié este proceso lleno de aprendizajes y retos me di cuenta que no sería fácil llegar a la meta final; sin embargo, sabía que lo lograría con la ayuda de Dios, el apoyo de mis padres, a mi hermana Elena, amigos, familiares y de mi novio que me ha apoyado con su entusiasmo, creatividad y apoyo incondicional.

En este momento, puedo decir ¡lo logre! Y me siento llena de satisfacción y alegría porque pude superar cada obstáculo durante estos años. Logré ser persistente, disciplinada y

responsable. Me doy cuenta que cada segundo de mi tiempo invertido ha dado su fruto y gracias al cielo puedo decir: he culminado uno de mis mayores sueños. Me siento satisfecha y feliz de haberlo logrado.

**Ruth Nohemi Magaña Estrada**

Una sola palabra que abarca un sin fin de sentimientos y emociones cuando llega el momento de expresarla, cuando se culmina una meta por la cual se luchó durante años la cual que parecía no acabar debido a los obstáculos y altibajos que la vida me puso, es por ello que en esta ocasión entre líneas y recuerdos, entre lágrimas de alegría y tristeza empiezo esta nota...

Agradeciendo...

A Dios por sobre todas las cosas quien siempre ha estado conmigo, no solamente en los momentos difíciles, sino también en los momentos de alegría, gracias a Él tuve la dicha de empezar esta carrera, creyendo algún día en que lo lograría y que vería el fruto de tanto esfuerzo durante todo el largo camino que recorrí.

Porque puso a las mejores personas en mi vida como inspiración, siendo mi mamá una de ellas quien junto conmigo empezó creyendo en mí, y quien luchó durante toda su vida para ser la persona que soy ahora, sin embargo un día Dios decidió llevársela antes de culminar la carrera y ahora sé que desde el cielo ella aplaude y se llena de orgullo al ver que cumplí la promesa que un día le hice y que con tanto amor logró motivarme, con una mirada al cielo puedo decir:

"Mamá lo logré".

A mi papá que con cansancio y esfuerzo se sacrificó trabajando todos los días para poder brindarme lo mejor.

A mis hermanos que aunque no están conmigo les agradezco por siempre estar pendiente de mí, sé que Dios los llamó con un propósito y que ellos también ahora están cumpliendo sus metas.

A mis compañeros de tesis, que en mis momentos más difíciles me supieron comprender y con quienes tuve el placer de poder culminar con éxito este proyecto, por todos los momentos que vivimos juntos, por todos los disgustos y risas, por todos los desacuerdos que tuvimos pero que al final, se volvieron

solo una parte de la experiencia que llevaré siempre en mi corazón.

Me siento dichosa al decir que al final todo es posible en la medida que creas que es posible, porque todo lo puedo en Cristo que me fortalece. Filipenses 4:13.

**Gloria Darling Flores Flores**

Doy gracias a Dios por permitirme terminar una etapa más en mi formación profesional y por poner en el camino a personas que me llenaron de apoyo, cariño, comprensión y estuvieron conmigo en cada paso.

Agradezco a mi papá y a mi mamá que me dieron su apoyo incondicional y estuvieron siempre dispuestos a ayudarme y me dieron ánimo y cariño cuando más lo necesité. A mi hermano por ser un ejemplo de dedicación y por impulsarme a ser un ejemplo para él.

También a mi abuela que siempre me llevó en sus oraciones y me alentó a perseverar y llegar a mis metas, y a los abuelos que desde el cielo me cuidaron, a toda mi familia que estuvieron pendientes de mis estudios y que de una u otra forma me ayudaron a terminar este capítulo de mi educación.



A mis compañeros que también lograron como yo, terminar con éxito la carrera, gracias por los momentos que compartimos y que serán para siempre recuerdos atesorados en nuestros corazones.

**Gabriela Carolina Baides Trujillo**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	<b>I-II</b>
<b>CAPITULO I GENERALIDADES DE UN PLAN DE MARKETING</b>	
<b>1.1 El Plan de Marketing</b>	11
1.1.1 Ámbito y nivel cronológico del Plan de Marketing	14
1.1.2 Requisitos de un Plan de Marketing	15
<b>1.2 Importancia del Plan de Marketing</b>	16
<b>1.3 Etapas del Plan de Marketing Estratégico</b>	20
1.3.1 Resumen ejecutivo	21
1.3.2 Análisis de la situación	21
1.3.2.1 Análisis de la situación externa	22
1.3.2.2 Análisis de la situación interna	26
1.3.3 Diagnóstico de la situación	27
1.3.4 Definición de objetivos	29
1.3.5 Formulación de las estrategias	30
1.3.5.1 Decisiones estratégicas	31
1.3.6 Plan de acción (tácticas)	36
1.3.7 Presupuesto	38
1.3.8 Redacción del plan	39
1.3.9 Presentación del plan	40
1.3.10 Métodos de control	40
<b>1.4 Marketing Cultural</b>	42

1.4.1 Antecedentes del marketing cultural	44
<b>1.5 Alianzas Estratégicas</b>	47
1.5.1 Las nuevas alianzas	49
<b>CAPITULO II ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CULTURA TEATRAL EN EL SALVADOR</b>	
<b>2.1 El Salvador y su cultura teatral</b>	56
2.1.1 Historia del teatro en El Salvador	60
2.1.1.1 Teatros de El Salvador	73
<b>2.2 Historia del Teatro Nacional de Santa Ana</b>	77
2.2.1 Diseño y época de gloria del Teatro Nacional de Santa Ana	85
<b>2.3 La cultura teatral de la ciudad de Santa Ana</b>	92
2.3.1 Fundación APACULSA	93
2.3.2 Otros centros de artes y escuelas de teatro de Santa Ana	95
<b>CAPÍTULO III INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESARROLLO SOCIOCULTURAL DEL TEATRO NACIONAL DE SANTA ANA</b>	
<b>3.1 Investigación de la situación actual del desarrollo sociocultural del Teatro Nacional de Santa Ana</b>	102
3.1.1 Mercado objetivo	102
3.1.2 Logística utilizada para la realización de funciones	103

3.1.2.1 Logística utilizada para los eventos realizados por organizadores internos	104
3.1.2.1 Logística utilizada para los eventos realizados por organizadores externos	106
3.1.3 Medios de comunicación publicitaria	109
3.1.4 Alianzas estratégicas como fuentes de patrocinio	111
3.1.5 Limitantes que interfieren en el progreso de desarrollo cultural	114
3.1.5.1 Limitantes internas	114
3.1.5.2 Limitantes externas	115
<b>3.2 Análisis estratégico de la situación actual del desarrollo sociocultural del Teatro Nacional de Santa Ana</b>	<b>116</b>
3.2.1 Análisis del entorno externo (Macroentorno)	116
3.2.1.1 Factor económico	116
3.2.1.2 Factor demográfico	119
3.2.1.3 Factor cultural	121
3.2.1.4 Factores políticos y legales	124
3.2.1.5 Factor tecnológico	126
3.2.2 Análisis de la demanda	128
3.2.3 Análisis de la oferta	133
3.2.4 Análisis del factor interno (Microentorno)	135
3.2.4.1 Empresa	135

3.2.4.2 Grupos de interés	138
3.2.4.3 Competidores	141
3.2.4.4 Proveedores	144
3.2.4.5 Intermediarios	146
3.2.5 Análisis del personal	148
3.2.6 Investigación y Análisis del mercado	149
3.2.6.1 Investigación de mercado	149
3.2.6.2 Resultados Focus Group	155
3.2.6.3 Sondeo de mercado	160
<b>Capítulo IV PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING Y CREACIÓN DE NUEVAS ALIANZAS CORPORATIVAS PARA INCREMENTAR EL DESARROLLO SOCIOCULTURAL DEL TEATRO NACIONAL DE SANTA ANA</b>	
<b>4.1 Desarrollo del plan de marketing</b>	<b>168</b>
4.1.1 Resumen ejecutivo	168
4.1.2 Diagnóstico de la situación	169
4.1.3 Definición de objetivos	174
4.1.4 Formulación de estrategias	175
4.1.4.1 Estrategias de Producto/Servicio	176
4.1.4.2 Estrategias de Precio	180
4.1.4.3 Estrategias de Plaza	184
4.1.4.4 Estrategias de Promoción y Publicidad	191
4.1.4.5 Estrategias de Proceso	208

4.1.4.6 Estrategias de Personal	210
4.1.4.7 Estrategias de Evidencia Física	212
4.1.5 Métodos de control	215
4.1.6 Retroalimentación	222
4.1.7 Presupuesto	222
Bibliografía	224
Anexos	228

## **INTRODUCCIÓN**

Para planificar y ejecutar los esfuerzos de marketing dentro de una institución de cualquier índole es necesario valerse de herramientas que faciliten las operaciones, una de ellas, y quizá la principal es el plan de marketing, el cual es un documento explicativo de las acciones a seguir en marketing de acuerdo a un objetivo, operando de esta manera en 2 niveles, el táctico y el estratégico.

El plan de marketing es un proceso que involucra etapas esenciales para su elaboración, y que son vitales para desarrollar estrategias de marketing efectivas. Entre las etapas comprende el Análisis de la situación, Diagnóstico de la situación, Definición de objetivos, Planes de acción (tácticas), Presupuestos y Métodos de control.

El presente trabajo de grado consta con el desarrollo de los siguientes capítulos:

Capítulo I: Generalidades de un Plan de Marketing

En este capítulo se aborda la definición teórica de lo que es en esencia el plan de marketing, así como también se describe cada una de las etapas para su elaboración.

Capítulo II: Antecedentes históricos de la Cultura Teatral en El Salvador.

En él se describe las diferentes etapas de la evolución histórica que ha tenido el teatro en el salvador, de igual manera se hace una mención sobre la historia y época de gloria del Teatro de Santa Ana.

Capítulo III: Investigación y análisis de la situación actual del desarrollo sociocultural del Teatro Nacional de Santa Ana.

En este capítulo se describe de manera general el entorno externo e interno de la situación actual del desarrollo sociocultural del Teatro, así también se detallan los resultados de una investigación de mercado bajo la técnica de Focus Group.

Capítulo IV: Plan de marketing estratégico y creación de nuevas alianzas corporativas para incrementar el desarrollo sociocultural del Teatro Nacional de Santa Ana.

En este capítulo se plantean las diferentes estrategias de marketing, las que se definieron en base al análisis y diagnóstico de la situación, estas incluyen sus tácticas correspondientes así como el presupuesto para desarrollarla.



# CAPÍTULO I

## “GENERALIDADES DE UN PLAN DE MARKETING”

## 1.1 EL PLAN DE MARKETING

El **plan de marketing** es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing; el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico. El **plan estratégico de marketing** establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado. El **plan táctico de marketing** especifica las tácticas de marketing que incluyen las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicio.

El **plan de marketing** es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados.

Este no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, donde se incluyen los planes de los diferentes departamentos de esta, (Producción, Finanzas, Ventas, Recursos Humanos),

ya que es la única manera de dar una respuesta válida a las necesidades.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución.

Su elaboración no es un trabajo puntual y administrativo, sino que requiere de un proceso previo de estudio, reflexión y toma de decisiones.

La elaboración del plan de marketing es la base global a partir de la cual se desencadenan y desarrollan los distintos planes funcionales y operativos de la empresa.

De este modo, todo plan de marketing debe de ser un documento sencillo, poseer un contenido sistematizado y estructurado, definir claramente los campos de responsabilidad y establecer procedimientos de control.

En efecto, el plan de marketing:

- ✓ Precisa de la realización de ciertos análisis y estudios, dado que deberá describir la situación del pasado y del presente para, basándose en ella y como

consecuencia del análisis dinámico del mercado, deducir las oportunidades y problemas que se le puedan presentar a la empresa.

- ✓ Indica los objetivos de marketing que la empresa se fija para un determinado período de tiempo, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.
- ✓ Desarrolla las estrategias a seguir, esto es, cualquier cauce de acción que desde el punto de vista de disposición o dosificación de medios se juzga razonable y posible de aplicar para alcanzar los objetivos de marketing especificados en el plan.
- ✓ Detalla los medios de acción que, siendo consecuentes con la estrategia elegida, habrán de emplearse para conseguir los objetivos propuestos en el plazo previsto. Ello implica la especificación de un plan de acciones detallado sobre productos, precio, publicidad, promoción, ventas, distribución, etc.
- ✓ Traduce los objetivos y planes de acción en términos de costes y resultados. Por tanto, habrá una cuenta de explotación previsional en la que se detallarán los

ingresos esperados, los gastos programados y el beneficio o margen de contribución previsto, según los casos.

- ✓ Otro rasgo que distingue a un plan de marketing es la definición clara de los campos de responsabilidad y procedimientos de control.

#### **1.1.1 Ámbito y nivel cronológico del Plan de Marketing**

El plan de marketing tiene distintos alcances o ámbitos de aplicación según cada caso específico. Es posible hablar del plan de marketing de la empresa en su conjunto o del plan de marketing para una determinada unidad de negocios. De igual modo, existen planes de marketing enfocados en una línea completa de productos o, por el contrario, para un producto específico o un mercado en particular. Por otra parte, además del ámbito de aplicación particular, a nivel de empresa o unidad de negocio, el plan de marketing puede tener un énfasis cronológico o por proyecto. Esto es, existe el plan anual de marketing que se inscribe como parte del plan global de la compañía para todo el ejercicio y también existen

planes de marketing específicos para el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.

### **1.1.2 Requisitos de un Plan de Marketing**

**-Sencillez:** debe permitir su rápida comprensión tanto por la alta gerencia que debe evaluarlo, como por los distintos operadores, ya sean jefes de producto, de marca o de departamento. Asimismo, y además de ser accesible, el plan de marketing debe ofrecer igual que toda teoría científica y toda estrategia la simplicidad como un valor.

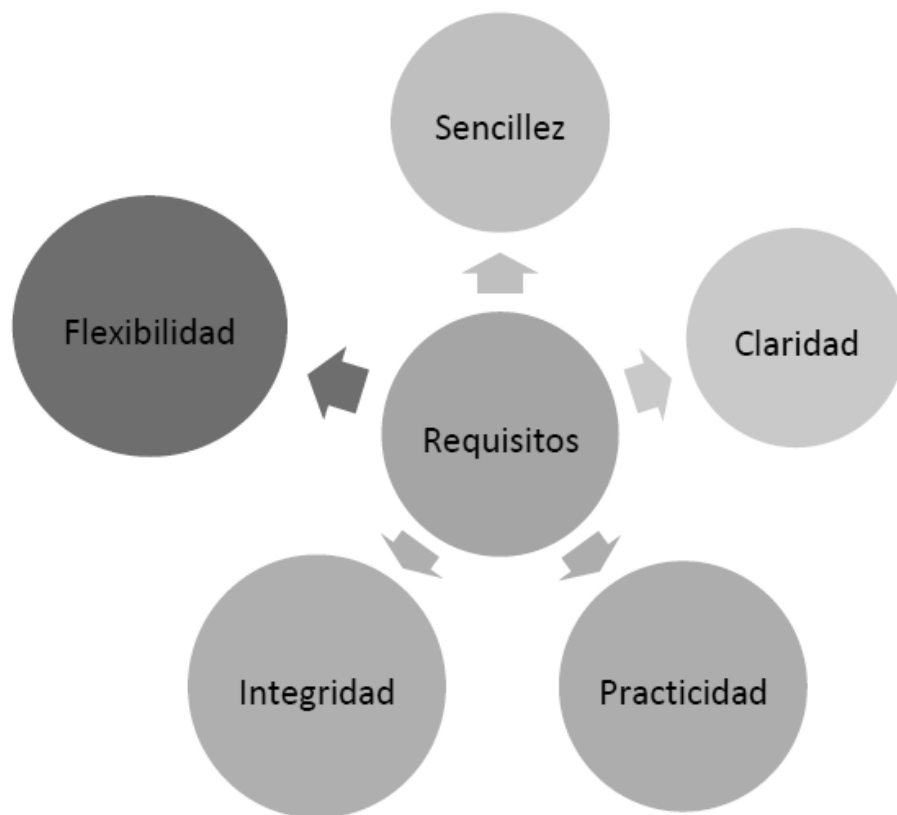
**-Claridad:** debe ser suficientemente preciso y detallado para evitar confusiones o errores de interpretación, tanto en su análisis a priori como en su ejecución y control posterior.

**-Practicidad:** el plan debe ser, por sobre todas las cosas, ejecutable. No debe ser un sueño y debe privilegiar la viabilidad práctica sobre la optimización teórica.

**-Integralidad:** debe abarcar todas las variables del marketing mix que resulten relevantes. En un plan de marketing, al igual que en todo sistema complejo altamente interrelacionado, la cadena se rompe por su eslabón más débil.

**-Flexibilidad:** debe ser adaptable a una realidad de cambio permanente, tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización.

#### REQUISITOS DE UN PLAN DE MARKETING



**FIGURA 1**

#### 1.2 IMPORTANCIA DEL PLAN DE MARKETING

En marketing, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación, supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio

desperdicio de recursos y esfuerzos. Si una acción no planificada tiene éxito, se debería preguntar qué se hubiera conseguido de más al operar bajo un plan.

Sin un plan de marketing nunca se sabrá cómo se han alcanzado los resultados de la empresa, y por tanto, se estará expuesto a los cambios del mercado.

No se debe cometer el error de considerarlo de forma aislada, sino que debe estar coordinado y ser coherente con la planificación estratégica de la empresa, ya que sólo así se le dará respuesta a las necesidades que debe cubrir.

El plan de marketing no sólo proporciona una visión clara de los objetivos finales y de cómo alcanzarlos. La recopilación y elaboración de los datos necesarios para su realización permiten calcular la duración de cada etapa, así como los recursos económicos y humanos con los que se cuenta para su desarrollo.

Además de todo esto, el plan de marketing aporta una visión actual y futura que contribuye a definir las directrices con las máximas garantías. Entonces ¿Para qué sirve un plan de marketing?

Entre otras cosas se destacan:



Determinar las necesidades reales del mercado o los clientes potenciales, desarrollar y lanzar los productos y servicios de forma ordenada, establecer a través de qué canales se introducirán en el mercado e identificar la mejor manera de comunicar nuestra marca/producto al mercado.

Las principales utilidades de un plan de marketing son las siguientes:

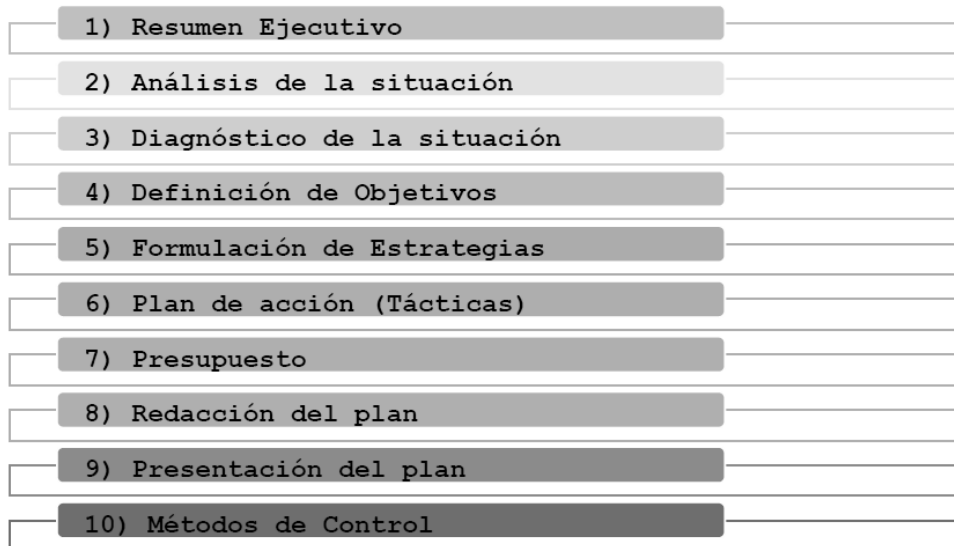
- Toda actuación se basa en la situación actual tanto de la empresa como de su entorno, es decir, supone una profunda investigación sobre todos los aspectos de la organización y del mercado.
- Resulta de gran utilidad para la gestión de la actividad comercial, ya que el plan de marketing se articula como un documento guía.
- Vincula a los diferentes equipos de trabajo en pro de la consecución de objetivos. En este sentido, informa a los distintos trabajadores y departamentos de la empresa sobre cuál es la responsabilidad que tiene cada uno y de qué forma sus actividades inciden en la estrategia de la misma. Además, los empleados no sólo saben qué tienen que hacer, también conocen cuándo.

- Permite una eficiente obtención y administración de los recursos necesarios para la ejecución del plan.
- Evita malentendidos o distintas interpretaciones puesto que la elaboración de un documento de este tipo obliga a que todos los aspectos del mismo sean recogidos de manera escrita.
- Ofrece información real sobre la situación de la empresa y de su competencia.
- Reduce el riesgo comercial asociado al desarrollo de toda actividad empresarial.
- Permite controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos fijados, ya que establece mecanismos de control y de seguimiento que evitan que las posibles desviaciones permanezcan en el tiempo.
- Facilita el avance continuo hacia la consecución de los objetivos.

Cabe mencionar que actualmente el marketing tiene una utilización generalizada y ya no sólo se aplica en la empresa para intercambios de tipo económico, sino también en actividades que no tienen un fin de lucro (fundamentalmente servicios e incluso ideas), lo que ha dado lugar al

denominado marketing de instituciones no lucrativas, al marketing público, marketing cultural, al marketing social, etc. Pero, en cualquier caso, persigue que el intercambio de valores (económico o no) sea beneficioso para las partes implicadas en el proceso.

### 1.3 ETAPAS DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO



**FIGURA 2**

Fuente: las etapas antes mencionadas se han recopilado de varias fuentes de información; 1) Dirección de Marketing 14va edición, Philip Kotler y Keller, Pearson, 2) Guía cómo elaborar un plan de marketing, elaborado por el Fondo Social Europeo (FSE) y BIC-GALICIA, y Guía de cómo elaborar un plan de marketing brindado por CONAMYPE.

### **1.3.1 Resumen Ejecutivo**

Antes de comenzar con la descripción de las distintas etapas que se llevan a cabo para la elaboración del plan de marketing se debe señalar que lo primero que debe aparecer es una presentación y un resumen ejecutivo. Es decir, aunque estos documentos no suponen una etapa en sí misma y se realizan al finalizar el plan de marketing, suele aparecer en primer lugar.

La finalidad de este sumario o resumen ejecutivo es que, a partir de su lectura, se tenga una idea clara, concisa y breve del desarrollo del plan; por lo que su contenido debe justificar la realización del plan de marketing, indicando los datos más relevantes sobre el mismo: objetivos, estrategias y recursos necesarios, así como los principales resultados en términos de metas.

En otras palabras el resumen ejecutivo vende el plan de marketing ante los ojos de los analistas, del gerente general o del directorio para que siga leyendo el resto del plan.

### **1.3.2 Análisis de la Situación**

Las etapas de todo plan de marketing están estrechamente interrelacionadas, por lo que debes contemplarlas desde una

visión de conjunto. No se puede elaborar una estrategia sin haber definido antes los objetivos que se quieren alcanzar, y resultaría inútil fijar estos objetivos sin conocer las oportunidades y amenazas del mercado o aquellos puntos en los que la empresa se encuentra en una posición más fuerte o débil. Asimismo, éstos sólo pueden descubrirse a partir de un riguroso estudio de los factores externos e internos de la empresa.

De este modo, lo primero que se tiene que hacer es un análisis profundo tanto de la empresa como lo que la rodea. Por tanto, esta etapa puede dividirse de dos formas: el exterior de la empresa o análisis externo y la propia realidad empresarial o análisis interno.

#### **1.3.2.1 Análisis de la Situación Externa**

Se trata de analizar el entorno general y específico de la empresa.

##### **ENTORNO GENERAL**

Toma en cuenta aquellos elementos no controlables que pueden afectar a la actividad de la empresa de un modo indirecto y que determinan el entorno. Estos factores pueden ser:

- **Económicos**
- **Socio-demográficos**
- **Políticos-Jurídicos**
- **Ecológicos**
- **Tecnológicos**
- ✓ **ECONÓMICOS**

En este apartado se toman encuentra factores como la evolución de los precios, tipos de interés, presión fiscal, empleo, oferta crediticia, índices de producción del sector en el que se desarrolla la actividad comercial de la empresa y el poder de compra de los consumidores.

✓ **SOCIO-DEMOGRÁFICOS**

Se toman variables como el volumen absoluto de la población (ya que ésta determina el potencial del mercado), renta de los consumidores (esencial para el diseño de estrategias de precios), análisis de la población en función del sexo y la edad, envejecimiento poblacional, densidad o concentración de los mercados, etc.

✓ **POLÍTICOS-JURÍDICOS**

Los sistemas de gobierno y determinadas políticas pueden condicionar en gran medida el desarrollo de ciertas

actividades empresariales. Asimismo, la regulación comercial, laboral, etc. pueden crear un marco más o menos favorable para la empresa.

✓ **ECOLÓGICOS**

La población está cada vez más sensibilizada con el medioambiente, lo que resulta una tendencia a las compras "responsables".

✓ **TECNOLÓGICOS**

El desarrollo tecnológico es un factor determinante para las empresas que se traduce en nueva maquinaria, mejoras en los sistemas de comunicación, internet, etc.

**ENTORNO ESPECÍFICO**

Resulta esencial contar con información sobre el mercado en el que opera la empresa, el grado de competitividad del sector, los clientes, distribuidores y proveedores de la misma.

• **MERCADO**

Este análisis debe centrarse en la naturaleza y estructura del mercado.

### ✓ NATURALEZA DEL MERCADO

Se trata de conocer la situación y evolución de los segmentos de mercado, la tipología y perfil de estos segmentos (necesidades satisfechas e insatisfechas, escala de valores, etc.), competidores por segmentos y sus participaciones de mercado, cambios producidos en la demanda, etc.

### ✓ ESTRUCTURA DEL MERCADO

Situación del mercado relevante (tamaño de la oferta, productores, tipos de productos ofertados, marcas, participaciones de mercado, segmentos elegidos, etc.), competidores (número, perfil, importancia relativa, estrategia seguida, etc.), nuevos entrantes, productos sustitutivos, evolución del sector en el que se enmarca el mercado relevante, canales de distribución existentes, etc.

### • DISTRIBUIDORES

Es necesario saber en qué mercados actúan, quiénes son sus principales clientes, cuáles son sus productos, su vinculación con la empresa, su antigüedad, los márgenes que aplican, etc.



- **PROVEEDORES**

Es fundamental conocer su poder de negociación.

#### **1.3.2.2 Análisis de la Situación Interna**

El análisis interno es un elemento clave para detectar las debilidades y fortalezas de la empresa. Consiste en hacer una especie de examen de conciencia de lo que se está haciendo y de si se está haciendo bien.

Concretamente, habrá que plantearse aspectos relacionados con los objetivos (si han sido los adecuados o si se han alcanzado), la estrategia de marketing (estrategia de cartera, segmentación, posicionamiento, marketing mix, etc.), los recursos humanos, la estrategia de productos, la estrategia de precios, la estrategia de distribución, la estrategia de comunicación, la estrategia de ventas, etc.

Resulta recomendable estudiar las necesidades de información y desarrollar un sistema de información de marketing (S.I.M.), que es el conjunto de personas, equipos y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los gestores de marketing.

### **1.3.3 Diagnóstico de la Situación**

Con toda la información recogida y analizada hasta en los factores anteriores se procederá a hacer un diagnóstico tanto del mercado y el entorno como de la situación de la empresa. Para ello, se recomienda realizar un análisis DAFO. Se trata de una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones estratégicas. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

El nombre lo adquiere de sus iniciales DAFO:

- ✓ D: debilidades.
- ✓ A: amenazas.
- ✓ F: fortalezas.
- ✓ O: oportunidades.

Las debilidades y fortalezas corresponden al ámbito interno de la empresa, ya que analizan sus recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores, entre los que se pueden destacar los siguientes:

- Grado de posicionamiento y notoriedad o prestigio de la marca.

- Grado de diferenciación de los productos o servicios.
- Extensión y cobertura de las garantías ofrecidas.
- Experiencia y/o competencia del personal.
- Grado de novedad de la oferta.
- Grado de tecnología.
- Precio o condiciones de contratación interesantes.
- Ubicación de la oficina o establecimiento.

Como externos se consideran los factores del entorno y el mercado, las oportunidades que se deben aprovechar y las amenazas de las que debe defenderse. Las amenazas y oportunidades pueden derivarse de circunstancias existentes o previstas en el entorno, como por ejemplo:

- Cambios o movimientos demográficos.
- Catástrofes naturales.
- Estabilidad o inestabilidad política del país.
- Legislación favorable o desfavorable a las actividades del sector.
- Medidas fiscales.

- Nuevos hábitos y costumbres.
- Nuevas leyes dentro del ámbito laboral.
- Nuevas modas y tendencias.
- Nuevos planes de urbanismo.
- Tendencia al consumo de determinado tipo de productos.

Las amenazas y debilidades han de ser minimizadas en la medida de lo posible, siempre y cuando no puedan ser convertidas en oportunidades y fortalezas. Éstas, por el contrario, han de ser cuidadas, mantenidas y utilizadas.

#### **1.3.4 Definición de Objetivos**

Definir los objetivos es una de las tareas más difíciles del plan de marketing. Aunque generalmente se considera que la parte esencial de un plan es indicarnos cómo conseguir los objetivos deseados, quizá un aspecto mucho más importante es la definición con respecto a qué objetivos realmente vale la pena perseguir. Esto define los objetivos que a la vez más atractivos y factibles dentro de las opciones disponibles.

Lo primero que hay que tener en cuenta a la hora de plantear los objetivos de marketing de una empresa son, sus objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos comunes a todas las empresas que operan en un mercado son la consolidación de la

misma, es decir, su supervivencia en el mercado, el crecimiento de su facturación y la rentabilidad a corto plazo. La importancia que se le dé a cada uno de estos objetivos dependerá fundamentalmente del tamaño de la organización.

### **1.3.5 Formulación de las Estrategias**

El término estrategia hace referencia a un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre que recursos utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que, en el mismo campo, toma o puede tomar la competencia y considerando también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales. Así, la estrategia de marketing define las pautas a seguir para situarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing previamente fijados. Al igual que ocurre con los objetivos, la estrategia de marketing ha de ser coherente con la estrategia corporativa de la empresa. Asimismo, se debe concretar tanto la estrategia de cartera (a qué mercados nos vamos a dirigir y con qué productos), como las estrategias de segmentación y

posicionamiento (a qué segmentos de esos mercados elegidos y cómo nos vamos a posicionar en ellos) y la estrategia funcional (el marketing mix).

#### **1.3.5.1 Decisiones Estratégicas**

##### **DECISIONES ESTRATÉGICAS CORPORATIVAS**

Este tipo de decisiones definen la visión, la misión, el negocio y la estrategia competitiva de la empresa. Aunque las decisiones de marketing no tienen cabida en este nivel estratégico, es necesario poseer un conocimiento de las mismas.

Dentro de este nivel se encuentran las estrategias competitivas o genéricas de Porter. Este autor clasifica las estrategias en función de la ventaja competitiva perseguida (costes o diferenciación) y de la amplitud del mercado al que se dirige la empresa (todo o sólo algunos segmentos).

Determina, de este modo, tres clases de estrategias genéricas:

- **Estrategia de costes.** Consiste en alcanzar los costes más bajos mediante la producción en gran escala de productos indiferenciados.

- **Estrategia de diversificación.** Supone la especialización de la empresa en algún aspecto que la haga única y sea valorado por la totalidad del mercado.

Es decir, se trata de conseguir el liderazgo en calidad, tecnología, innovación, servicio, etc.

- **Estrategia de enfoque.** Mediante esta estrategia la empresa se concentra en unos segmentos de mercado determinados, en los que puede tener algún tipo de ventaja competitiva en costes o diferenciación.

#### **DECISIONES ESTRATÉGICAS DE CARTERA**

En este nivel de estrategia es donde debe empezar a definirse la estrategia de marketing. En este sentido, la estrategia de cartera debe contemplar todas las alternativas producto-mercado que sean imputables a la actividad.

Una de las herramientas utilizadas para la toma de decisiones relativas a la cartera de productos es la matriz de Ansoff. Este autor propuso un útil esquema de análisis de los distintos tipos de estrategias cuando los objetivos son de expansión o crecimiento. De este modo, clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (también actual o nuevo).

Este doble criterio de clasificación da lugar a cuatro tipos de estrategias de expansión que aparecen recogidas en la figura que se muestra a continuación:



**FIGURA 3**

**-Estrategia de penetración del mercado.** Consiste en incrementar la participación en los mercados en los que ya se opera y con los productos actuales.

**-Estrategia de desarrollo del mercado.** Esta estrategia implica la búsqueda de nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los



actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.

**-Estrategia de desarrollo del producto.** La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.

**-Estrategia de diversificación.** Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

#### **DECISIONES ESTRATÉGICAS DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO**

Este tipo de estrategias define para cada binomio producto-mercado el segmento estratégico al que se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento (atributos, diferenciación, imagen deseada, etc.). Habitualmente, se diferencian tres tipos de estrategias de segmentación:

**-Diferenciada:** trata de dirigirse a cada segmento de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente.

**-Indiferenciada:** la empresa se dirige a todos los segmentos identificados con la misma oferta de productos y posicionamiento.

**-Concentrada:** consiste en concentrar los esfuerzos de la empresa en unos segmentos determinados adaptando la oferta a las necesidades específicas de cada uno de éstos.

### **ESTRATEGIA FUNCIONAL**

La estrategia funcional es aquella que combina los diferentes medios e instrumentos de marketing para alcanzar los objetivos de la empresa. Por tanto, se trata de seleccionar las herramientas de marketing más eficaces y adecuadas.

Las principales áreas sobre las que se ha de trabajar son: producto (amplitud de gama, abandono, modificación y creación de productos, política de marcas, creación y sostenimiento de la imagen de marca), distribución y ventas (configuración y carácter, sistema de ventas, localización de los puntos de venta y cobertura de mercado), precios (estrategia de precios y escala de descuentos) y comunicación (comunicación interna y externa, mensajes, medios, soportes). En el caso de que se trate de un servicio se tomará en cuenta la tendencia de

marketing sobre el servicio al cliente, en donde se toman las 3 P's proceso, personal y evidencia física.

#### **1.3.6 Plan de Acción (Tácticas)**

En esta etapa se trata de decidir las acciones que concretan la estrategia de marketing. Para ser consecuente con las estrategias elegidas, habrá que elaborar los planes de acción para la consecución de los objetivos propuestos en el plazo establecido.

La definición y ejecución de los planes de acción es la fase más dinámica del plan de marketing. Una estrategia, para ser efectiva, debe traducirse en acciones concretas a realizar en los plazos previstos. Asimismo, es importante asignar los recursos humanos, materiales y financieros, evaluar los costes previstos y, de modo especial, priorizar los planes en función de su urgencia. De modo general, se puede establecer una clasificación de estas acciones en función de la variable de marketing sobre la cual actúen.

Se puede hablar así de los siguientes planes de acción:

##### **A. Sobre el producto o servicio:**

**-Ampliación o modificación de la gama:** Consiste en eliminar

algún producto o servicio, modificar los existentes, lanzar otros nuevos, etc.

**-Cambio de envase:** puede realizarse dándole un nuevo formato, rediseñando el existente, cambiando el material, etc.

**-Nuevas marcas:** se trata de crear nuevas marcas, rediseñar una marca existente y lanzarla como nueva, etc.

**-Racionalización de productos o servicios:** eliminación de referencias con baja rotación o bajo margen, etc.

#### **B. Sobre el precio:**

-Modificación de las tarifas de precios y de los descuentos.

-Modificación de las condiciones y términos de venta.

#### **C. Sobre distribución y fuerza de ventas:**

- Cambios en los canales.
- Modificación de las condiciones y funciones de los mayoristas y detallistas.
- Reducción de costes de transporte.
- Pago de portes.
- Mejoras en el plazo de entrega.
- Aumento del número de vendedores.

- Modificación de las zonas y rutas de venta.

#### **D. Sobre la comunicación:**

- **Realización de campañas concretas:** de publicidad, de relaciones públicas, promocionales, etc.
- **Selección de medios:** generales (televisión, prensa, etc.) o sectoriales (revistas especializadas, etc.)
- **Incentivación y motivación del personal.**
- **Contacto personalizado con distribuidores y clientes,**  
etc.

#### **1.3.7 Presupuesto**

Esta es la última etapa de la elaboración del plan de marketing, ya que se define tras establecer las acciones a realizar para conseguir los objetivos marcados. No siempre se conforma como un apartado diferenciado, sino que en algunos casos se integra en el apartado anterior. En esta etapa se cuantificarán el coste de las acciones y de los recursos necesarios para llevarlas a cabo. En ocasiones el plan concluye con una cuenta de resultados previsional, esto es, la diferencia entre lo que cuesta poner en marcha el plan de marketing y los beneficios que se esperan de su implantación. En este caso no sería necesario recoger el

presupuesto, ya que la cuenta de resultados previsional incluye los gastos de marketing.

#### **1.3.8 Redacción del Plan**

Una vez determinado qué se quiere conseguir, cuándo y cómo, es el momento de recogerlo en un documento: el plan de marketing. La estructura de este documento la debe decidir el propio equipo responsable de su elaboración en función del tipo de información de que se disponga. No existe una estructura obligatoria.

En todo caso, es necesario que el plan sea lo más claro y fácil de manejar posible, pues no se va a tratar de un documento administrativo, sino de un documento que oriente en el futuro a los directivos. En este sentido, no hay un tamaño óptimo. La regla para determinar el tamaño del plan consiste simplemente en hacerlo lo bastante largo como para contar todo lo que el lector necesita saber y hacerlo lo suficientemente corto para no introducir datos irrelevantes o reiterativos. Hacerlo homogéneo a través de la utilización de gráficos, tablas, figuras e imágenes que lo hagan más atractivo.

### **1.3.9 Presentación del Plan**

Tras elaborar el plan, se debe entregar a la persona o personas encargadas de darle el visto bueno. Una vez aprobado se hará público a todos los destinatarios interesados, los cuales pueden ser muy diversos: Consejo de Administración, Junta General de Accionistas, inversores, clientes potenciales, medios de comunicación, etc. Aunque en muchos casos el plan de marketing se hace público poniéndolo a disposición del interesado, en otras ocasiones es necesario hacerlo público mediante una presentación.

### **1.3.10 Métodos de Control**

El control es la etapa final de un plan de marketing. Se trata de un requisito fundamental ya que permite saber si el desarrollo del plan ha servido para alcanzar los objetivos pretendidos. A través de este control se pretenden detectar los posibles fallos y desviaciones que se han producido para aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

Se puede hablar de cuatro etapas dentro de la fase de control:

**1) análisis de los objetivos propuestos, 2) medida del**

**desempeño alcanzado, 3) detección de desviaciones y 4) adopción de medidas correctivas.**

En el **análisis de los objetivos** se estudia el modo en que éstos deben alcanzarse. Para ello es aconsejable establecer períodos reducidos, puesto que si se espera a que termine el ejercicio ya será demasiado tarde para efectuar modificaciones en la estrategia o en los planes de acción.

Dividir los objetivos en partes más manejables atendiendo al tiempo, a los recursos humanos, a los medios materiales, al espacio, al tipo de cliente, etc. facilitará su consecución al permitir una adaptación progresiva de las estrategias y planes de acción que conducen a ellos.

La segunda etapa consiste en **evaluar el desempeño** alcanzado durante y al final del horizonte temporal previsto, esto es, medir los resultados alcanzados con la actividad que se está analizando. Para realizar esta evaluación lo habitual es realizar un estudio de mercado.

En tercer lugar, hay que analizar las **posibles desviaciones** existentes, es decir, los desplazamientos, sobre el comportamiento previsto, de las variables de mayor relevancia del plan de marketing.



Por último, la cuarta fase es la referida a la **adopción de medidas correctoras**. En este punto adquiere gran importancia el conocer las causas que han provocado las desviaciones con el objeto de tomar las medidas correctoras oportunas. Estas medidas pueden afectar a los objetivos o a los medios para alcanzarlos.

Por tanto, los controles periódicos que se realicen implicarán modificaciones, de mayor o menor importancia, sobre el plan original. Por este motivo, resulta recomendable establecer borradores de planes alternativos, por si fracasa el plan o simplemente para reforzar las desviaciones que se produzcan. Esto contribuirá a la competitividad de la empresa, que tendrá capacidad de respuesta y de reacción inmediata ante cualquier desviación.

#### **1.4 EL MARKETING CULTURAL**

El mundo de la gestión en el ámbito de la cultura supone enfrentarse a continuos retos. No importa si nos movemos en el ámbito público o privado, resulta imprescindible planificar cuál es nuestra posición en el mercado y a qué lugar queremos llegar. No importa si los beneficios se plantean en términos sociales o en términos de rentabilidad

económica o ambos simultáneamente; en el actual mercado del ocio tenemos que saber cuál es nuestro posicionamiento, cuáles son nuestros objetivos y cómo vamos a conseguirlos con los recursos y las limitaciones de las que partimos.

En los últimos años estamos atendiendo a un contexto interesante en la gestión del marketing y de la cultura, nos encontramos ante un proceso de flexibilización de conceptos que ha permitido el nacimiento del marketing cultural con un significado propio, que va mucho más allá de la aplicación de las teorías tradicionales de marketing a los productos culturales para desarrollar instrumentos y estrategias propias, adaptados a las necesidades del entorno cultural.

Para empezar, entendemos que el **"marketing cultural es el proceso que se desarrolla en las organizaciones culturales y en la sociedad para facilitar el intercambio a través de relaciones colaborativas que crean un valor recíproco mediante el uso de recursos complementarios."** Este concepto responde a la nueva teoría de la "Lógica Dominante del Servicio" (Vargo y Lush, 2006; Gummesson, Lush y Vargo, 2010), en la que las nuevas fórmulas de relación y comunicación dotan de un nuevo sentido a la filosofía de

marketing, incorporando los conceptos de colaboración y valor recíproco en el intercambio y alterando por completo la manera de entender e implementar el enfoque de marketing en las organizaciones.

Desde esta perspectiva, el gestor cultural, en el desempeño de su actividad, mantiene relaciones con múltiples grupos de interés (el público, agentes públicos, privados, competencia, etc.). Cada uno de estos grupos participa en el proceso de creación de valor, y por lo tanto han de ser incorporados a la planificación.

En este proceso de creación de valor es importante destacar el papel desempeñado por la **comunicación**, el elemento clave en la gestión de relaciones con el entorno, al que prestaremos una especial atención por considerar que sobre ella recae la responsabilidad de hilar las relaciones entre los grupos de interés y abonar el campo sobre el que desarrollar, posteriormente, estrategias de éxito.

#### **1.4.1 Antecedentes del Marketing Cultural**

El conocimiento del Marketing se expande día a día, de tal modo que ha incrementado su aplicación a sectores específicos, como tal es el caso del marketing cultural.

El diccionario de términos de Marketing publicado por la Asociación Americana de Marketing define Marketing como: el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos de los individuos y de las organizaciones.

La concepción clásica del Marketing no estaba pensada para la promoción de productos culturales. Es por ello que diversos autores presentaron, en las tres últimas décadas del siglo XX en los Estados Unidos, una nueva forma de concebir el Marketing para la cultura y, con ello, facilitaron nuevas herramientas en la difusión de la cultura y, sobre todo, de los productos culturales.

Si continuamos con los antecedentes del Marketing Cultural, es importante destacar que sus bases provienen en gran medida de las aportaciones de James Culliton que, en 1948, utilizó por primera vez el término de Marketing mix para expresar la combinación de todos los elementos implicados en el proceso de decisión de un plan de Marketing. Con este fin definió dos grupos de elementos: Fuerzas de Mercado y Elementos de Marketing.

Unos años más tarde, en 1960, E. Jerome McCarthy reorganizó los elementos de Marketing mix con las conocidas cuatro "P": Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Sin embargo en 1967, surgió por primera vez y por parte de un académico en cuestión del Marketing en entidades culturales. Philip Kotler en su primer manual, señaló que las organizaciones culturales, fueron museos, auditorios, bibliotecas o universidades, que producían bienes culturales.

EL Marketing de la cultura y las artes persigue principalmente distribuir o difundir una obra y generar el máximo beneficio posible. En definitiva, el objetivo último es artístico más que financiero.

A diferencia del sector comercial, que crea un producto en función de las necesidades del consumidor, los negocios de naturaleza artística crean un producto y luego intentan encontrar la clientela o audiencia adecuada.

El Marketing no le dice a un artista como crear una obra de arte; más bien, el papel del Marketing es encajar las creaciones e interpretaciones del artista con una audiencia apropiada.

Autores definen el Marketing cultural como "el arte de alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto adaptando a éste las variables comerciales, -precio, plaza y promoción- con el objetivo de poner en contacto al producto con un número suficiente de consumidores y alcanzar así los objetivos de acuerdo con la misión de la organización cultural."

### **1.5 ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Alianza: según el diccionario Webster's "Es la Asociación para lograr los objetivos comunes de sus miembros".

#### **¿Qué es una alianza estratégica?**

Una alianza estratégica liga facetas específicas de los negocios de dos o más empresas. En esencia, es una sociedad que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas participantes a través del intercambio de tecnologías, habilidades o productos basados en ellas.

Dado que existen una infinidad de formas y posibilidades distintas, se define "**Alianza Estratégica**" por la posesión simultánea de estas tres condiciones necesarias y suficientes:

1) Las firmas que se unen para conseguir un conjunto de objetivos establecidos previamente, permanecen independientes luego de realizada la alianza.

2) Las empresas comparten los beneficios de la alianza y controlan determinadas tareas asignadas (esta es la característica que las hace tan difícil de administrar)

3) Las empresas aliadas contribuyen continuamente en algún área estratégica.

Este concepto no incluye al franchising, ni las fusiones, adquisiciones, licencias y takeovers.

En la figura 4 se observa el rango de vínculos interempresariales, identificándose cuáles de ellos responden al concepto de "Alianza estratégica"

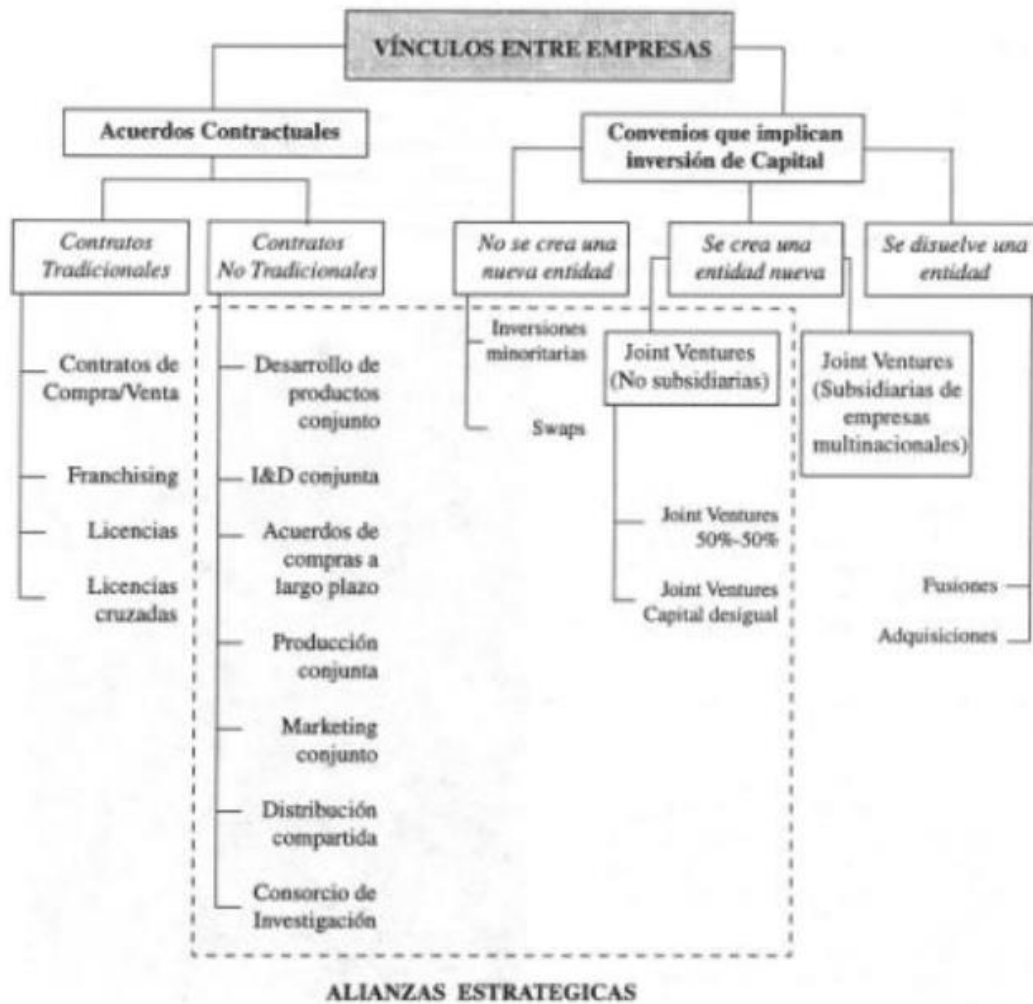


FIGURA 4



### **1.5.1 Las nuevas alianzas.**

Las nuevas alianzas comparten algunas de las siguientes características:

1. Las redes entre empresas, proveedores y distribuidores a menudo trasponen las fronteras nacionales.
2. Muy frecuentemente se producen entre firmas rivales. Este tipo de alianzas eran impensables pocos años atrás.
3. Se están generando alianzas entre industrias que aparentemente no tenían posibilidades de relacionarse.

Las nuevas alianzas a menudo combinan elementos competitivos y cooperativos en un entorno de control compartido. Existe la necesidad de que se desarrollen nuevas habilidades para poder administrarlas. La tarea gerencial consiste en trabajar para lograr relaciones armoniosas y potenciar el valor de la actividad compartida.

Los objetivos de las firmas aliadas deben integrarse en un marco que satisfaga tres criterios:

- 1) Integrar todos los tipos de alianza.
- 2) Tomar como punto de partida la definición de alianza, entendida como cooperación entre dos o más empresas independientes, la cual involucra control compartido y contribuciones permanentes de todos los socios.

3) Facilitar la identificación y reconocer la importancia de las variables administrativas clave en cada tipo de alianza.

Una empresa que está buscando una alianza debe tener en cuenta dos dimensiones administrativas: **cooperación y competencia**, o generalmente **cooperación y conflicto**.

La tarea de los responsables de administrar las alianzas es optimizar ambas dimensiones. Administrar eficientemente una alianza significa manejar las interacciones entre cooperación y competencia, teniendo como prioridad los objetivos estratégicos de la empresa.

Los objetivos estratégicos de las empresas que forman una alianza pueden agruparse en cuatro amplias categorías:

1) Agregar valor a una actividad.

2) Aumentar las capacidades estratégicas aprendiendo de sus competidores. El aprendizaje es un objetivo implícito (a veces explícito) de cualquier firma que pretenda mantener su posición competitiva. La voluntad de aprender es clave en el proceso de innovación.

3) Mantener flexibilidad estratégica. Las alianzas en un mundo de cambios vertiginosos y obsolescencia, pueden limitar las opciones estratégicas de los administradores. Establecer explícitamente que la flexibilidad es un objetivo estratégico reduce la posibilidad de que una empresa se convierta en una maraña imposible de entender.

4) Impedir que las "Core competencies" y las ventajas estratégicas de una empresa sean apropiadas por algunos socios.

Las dos variables que se relacionan son el "**conflicto potencial**" (es decir, la intensidad del conflicto competitivo entre las firmas socias tanto a nivel táctico como estratégico); y el "**alcance de la interacción entre las empresas**" (el cual no se refiere a la frecuencia de la interacción entre los socios, sino a la cantidad de variables comprometidas).

Los cuadrantes de la siguiente matriz muestran los cuatro tipos posibles de alianzas estratégicas que se pueden dar al momento que 2 o más empresas deciden incursionar en el tema de las alianzas estratégicas.

		<b>Alcance de la Interacción</b>	
		<i>BAJA</i>	<i>ALTA</i>
<b>Potencial de Conflicto</b>	<i>ALTO</i>	Alianzas Procompetitivas	Alianzas Competitivas
	<i>BAJO</i>	Alianzas Procompetitivas	Alianzas No Competitivas

**FIGURA 5**

1) Alianzas Precompetitivas: son generalmente dentro del mismo sector industrial, como por ejemplo entre un fabricante y sus proveedores o distribuidores.

El potencial de conflicto entre estas alianzas es bajo, lo que genera que las empresas que participan de este tipo de alianza prioricen los objetivos de "mantener la flexibilidad" y "agregar valor".

2) Alianzas no competitivas: son vínculos entre empresas que no compiten entre sí directamente, pero que pertenecen al mismo sector industrial.

El nivel de interacción es alto (intervienen múltiples funciones). El aprendizaje es uno de los objetivos fundamentales, ya que si bien las firmas pertenecen al mismo sector industrial, son muy disimiles.

3) Alianzas competitivas: son similares a las alianzas no competitivas en términos de la intensa actividad conjunta, pero difieren en que los socios son aptos para ser competidores directos en el producto-mercado final.

El potencial de conflicto es alto, ya que las firmas son competidoras directas. En este tipo de alianzas la protección de las "Core competencias" es el objetivo principal.

4) Alianzas Precompetitivas: son aquellas que relacionan empresas de sectores industriales distintos, para trabajar en actividades bien definidas, como por ejemplo el desarrollo de una nueva tecnología.

La actividad conjunta está perfectamente definida, involucrando una interacción limitada entre las firmas. Pero ser rivales potenciales en el mercado futuro del sistema que están desarrollando, agrega otra dimensión a la relación, dado que esta tecnología desarrollada en forma conjunta por los socios es solo una de muchas posibilidades futuras de

desarrollo, las empresas socias tienden a mantener la flexibilidad estratégica para no atarse a una única relación con exclusividad.

Una característica importante de este tipo de alianzas es su capacidad de transformarse; una relación inter-empresarial iniciada en un cuadrante de la matriz, puede ser después de un tiempo y desplazarse a otro.

<i>Objetivos Estratégicos</i>				
<b>Tipo de Alianza</b>	<b>Flexibilidad</b>	<b>Protección de Core Competencias</b>	<b>Aprendizaje</b>	<b>Maximización de valor</b>
<b>Pre competitiva</b>	****	***	**	*
<b>Competitiva</b>	*	****	***	**
<b>No Competitiva</b>	**	*	****	***
<b>Pro competitiva</b>	***	**	*	****

(El número de asteriscos indica la importancia relativa en cada tipo de alianza).

**FIGURA 6**

# CAPÍTULO II

“ANTECEDENTES  
HISTÓRICOS DE LA  
CULTURA EN EL  
SALVADOR”

## **2.1 EL SALVADOR Y SU CULTURA TEATRAL**

### **¿Qué es la cultura?**

Cultura es la suma total de los esquemas del comportamiento en el sentido de formas de pensar, de sentir y de actuar que han sido halladas por el hombre y se transmiten y desarrollan ulteriormente de generación en generación, incluidos los objetos y las técnicas que el hombre se ha creado en un intercambio con la naturaleza y en virtud de ser espiritual. La cultura es la rama total de las actividades creadoras del hombre, es el resultado organizado de la experiencia humana, así la cultura comprende todo aquello que el hombre ha desarrollado en lo referente a instrumentos, armas, viviendas y otros bienes o mercancías y procesos materiales, hasta los sistemas de pensamiento y de fe, hasta las instituciones de derecho del estado, de la moral con inclusión del arte y de la ciencia, de la filosofía y de la organización social.

### **Orígenes del teatro en EL Salvador**

Hay dos tipos de teatro, uno que vive en el corazón del pueblo y que es un poco asistemático que es el popular, cuya base está en protagonistas empíricos, con uso de máscaras y con un uso combinado de música. Dentro de esta categoría se



mencionan las danzas religiosas, burlescas de dolor y fe, también puede tener una motivación de carácter político, de valores y creencias. Tanto es así que tenemos distintas formas de manifestación. Un ejemplo de teatro popular son las procesiones de Semana Santa. Cada uno de estos procesos nos da una forma de ser, el teatro no da identidad.

Pero también tenemos aquellas personas que siendo empíricos buscan un estudio más especializado y tienen un guion. Estos actores casi profesionales se forman en la Escuela Nacional de Danza o a la de teatro, y estas presentaciones requieren una preparación física y una preparación actitudinal y montajes y escenarios como el teatro.

En las grandes salas de los teatros se presentan obras que ya tienen una partitura, una coreografía y una demanda técnica y estas tienen un costo. El mantenimiento por sí del teatro lo asume el Estado, pero la presentación de las obras debe ser un gasto compartido entre el Estado y el usuario que degusta de este tipo de obras.

### **Problemáticas actuales que enfrenta el teatro en El Salvador**

El teatro se ve ausente de grupos y presentaciones locales, usualmente se presentan compañías de San Salvador o compañías

extranjeras que presentan montaje de obras, se necesita fortalecer ese proceso por eso es que se habla de la implementación de ciertas modalidades de estudio para que dentro de unos cinco o diez años se pueda tener expertos universitarios egresando como licenciados en administración teatral, montaje teatral o educación artística.

**Proyectos orientados a fomentar una cultura de teatro en el país**

Lo que se está haciendo es apostar a la formación de redes de docentes, esto significa que en cada escuela hay un maestro que tiene la función artístico-deportiva y cultural, se convoca al departamento de arte y cultura del MINED una vez al mes durante un promedio mínimo de tres años y durante un año recibe formación actoral, un año en educación musical y un año en artes plásticas. Con estos conocimientos básicos el maestro retoma ideas para llevarlas a su centro escolar y cualificar la enseñanza.

Además de eso se tiene estrategias como las esquinas culturales, la ruta cultural, que fortalecen el entendimiento y decodificación del arte en su escuela.

También están los festivales de danza folclórica, el festival de recreos dirigidos, el festival de juegos tradicionales que es volver a nuestras raíces de nuestra identidad cultural, para que la cultura que viene de afuera sea un medio alternativo.

De 14 departamentos en el país, solo se tiene tres teatros formales funcionando y de ahí los demás espacios que existen no son teatros formales, no son escenarios que se han adaptado como auditorium pero no reúnen las características formales de ser un escenario llamado teatro.

También cada obra requiere un montaje escénico y eso es un costo y el otro problema es que la gente acostumbra más ver algunas presentaciones caseras que pagar un valor monetario considerado alto, por lo tanto se deben bajar los precios para incentivar las visitas al teatro.

Eso requiere una labor de publicidad y los medios a veces tienen que estar interesados en dar un espacio para promocionar la cultura y motivar al público a buscar la información. En conclusión es una labor de compromiso social.

### **2.1.1 Historia del teatro en El Salvador**

El Teatro como expresión Artística en El Salvador se ha desarrollado de manera atípica y con muchos altibajos, no ha existido propiamente escuelas de teatro y el trabajo realizado aquí se caracterizó por la influencia Española y mexicana (que no siempre fue un teatro creativo) en donde sobresale la obra del maestro Francisco Gavidia y su incesante empeño en realizar un teatro con identidad cultural propia. En tanto que, como expresión arquitectónica es necesario partir del fenómeno económico de toda la segunda mitad del siglo XIX, donde la representación teatral fue la expresión de la influencia europea en nuestra sociedad y el auge del cultivo del café. Bajo esta perspectiva pueden distinguirse en el desarrollo del teatro salvadoreño los siguientes periodos.

#### **1) Antes de la independencia**

Estaba dominado por intérpretes para quienes se escribían obras ajustadas a su estilo.

"Las Historias de Moros y Cristianos", así como las "Pastorelas" (obra religiosa que aún se realiza en navidad), ambas expresiones de carácter alegórico, se remonta a la

época colonial y aún se realizan en las fiestas de pueblo. Las primeras son obras que pertenecen a una vertiente teatral llamada "**Los Historiantes**", los temas que trataban fueron: La guerra entre Granada y Castilla, Las Proezas de Carlomagno, El Torborlan de Persia, Las Cruzadas, Las Conquistas de los Españoles en América, etc.

Estas obras que pertenecían a otro tiempo y espacio fueron utilizadas por los españoles para "Cristianizar" a los nativos de estas tierras apoyados en el sometimiento militar. Todas estas expresiones teatrales pertenecen a las tradiciones populares y se realizan en las fiestas patronales de la mayoría de los pueblos. Durante el periodo colonial no hubo actividad teatral independiente, ya que esta era patrocinada y propiciada por la iglesia católica, generalmente lo que se presentaba eran temas religiosos y los escenificaban en la misma o en las casas parroquiales, en algunos casos lo hacían en la plaza central del pueblo. La primera representación dramática independiente que se realizó en San Salvador fue "Más vale tarde que nunca" de autor desconocido el viernes 16 de enero de 1814 en casa de Don José María Peinado (Intendente de San Salvador).

## **2) Post Independencia**

Como consecuencia del importante hecho histórico que marcó el inicio de la independencia de los países centroamericanos, surgieron las luchas por ostentar el poder entre liberales y conservadores, donde la figura de Manuel José Arce como presidente de la Federación tomó importancia.

En este contexto, en el año de 1827 se publicó la obra "Noches Fúnebres" sin firma de autor y trata sobre las luchas de Manuel José Arce y el Ejército Salvadoreño contra los ejércitos de los otros países de la Federación Centroamericana. Otra obra es la que se conocía como "La tragedia de Morazán" o "Morazania" del cojutepecano Francisco Díaz, escrita después de los acontecimientos en los que como soldado participo el autor con el Gral. Francisco Morazán en 1842 y puesta en escena en 1845 en "El Solar del Coliseo". Esta obra fue la más citada, comentada y representada del siglo XIX y se considera como la primera obra teatral salvadoreña.

Ambas son expresiones teatrales incipientes, sin embargo son el primer intento decoroso por hacer algo digno de representarse.

El Coliseo del Solar o Galera del Solar fue un rancho de paja con un escenario en uno de sus costados ubicado contiguo al actual teatro Nacional allí se realizaban las representaciones teatrales y los eventos importantes de aquella época Se supone que fue construida por Don Mariano Cáceres y por iniciativa del Gral. Francisco Malespín que se creó la primera compañía de Actores en El Salvador en el año de 1841. Esta galera se quemó en el año de 1858 producto de los juegos pirotécnicos durante la celebración de las fiestas de agosto.

### **3) Tiempos de Bonanzas (1860-1910)**

En la segunda mitad del siglo XIX el país aún se encontraba agitado por las luchas, a consecuencia de la separación política de España y las compañías de teatro Europeas (específicamente españolas) y mexicanas que visitaron el país; algunas quebraron aquí y sus integrantes se dispersaron, en otros casos terminaron por echar raíces en suelos salvadoreños.

Así en 1859 sentó sus bases en el país la compañía de teatro española Luque, de Don Mariano Luque, quien posteriormente sería un importante baluarte en la construcción del Gran

Teatro. Su compañía presentó obras del teatro Clásico Español y francés. Llamado "Teatro de la Unión", este edificio fue una construcción sólida elegante y de una considerable extensión (ocupaba completamente la cuadra donde se encuentra el actual teatro nacional) altamente acústico, con entre piso de madera y recubierto de lámina repujada. Fue terminado el 9 de diciembre de 1867 e inaugurado el 26 del mismo mes por la Compañía de don Mariano Luque con la obra "Las travesuras de Juana", presentada varias veces hasta febrero de 1868.

La compañía de don Mariano Luque fue la primera en representar la creación del escritor Francisco Gavidia (1864-1955), considerado el gran patriarca de las letras salvadoreñas. Así en abril de 1887 se estrenó "Úrsido", drama en cinco actos que retoma el mito colonial del "Partideño Revolucionario" en la ciudad de San Miguel, así como otras obras entre las cuales se menciona "Júpiter" presentada en 1889.

Cabe destacar que la obra de Gavidia es el principal referente del teatro y la literatura Salvadoreña. Como consecuencia de la bonanza económica y el auge del teatro (impulsado por las compañías de teatro extranjeras) a principios del siglo XX se construyen los teatros de Santa



Ana y San Miguel. El primero inició su construcción en febrero de 1902 y finalizó en 1910, fue inaugurado el 27 de febrero de ese mismo año, el teatro de San Miguel fue construido entre los años de 1903 y 1909, inaugurado en diciembre del mismo año. Irónicamente cuando se disponía de tres teatros en el país para el desarrollo de las artes, sucede lo inesperado: El 17 de febrero de 1910 el teatro de San Salvador fue devorado por un incendio a consecuencia de fallas en el mismo sistema eléctrico.

#### **4) 1910-1950**

En el año de 1911 se inició la construcción del actual teatro nacional y finalizó en 1917, año en que se inauguró, sin embargo a consecuencia de la Erupción del Volcán de San Salvador en julio de ese año, el teatro se convirtió en centro de refugio y otras funciones afines a esta, perdiendo la función original por mucho tiempo.

En cuanto a las presentaciones de las obras en los teatros, surgieron otros autores junto con Francisco Gavidia, entre los más importantes se encontraron:

- José Emilio Aragón (1884-1938). De quien en 1926 la imprenta Nacional publicó su recopilación "Teatro"

donde incluyo: "La propia Vida", "La Muñeca Rota" y "Los Contrabandistas".

- José Llerena (1885-1943). Escribió muchas piezas para teatros que fueron exitosamente representadas por las compañías extranjeras que pernoctaron en el país y por los primeros grupos aficionados que surgieron.
- Don Gerardo de Nieva fue un empresario, actor y director de Teatro que llegó al país con la compañía de Doña Evangelina Adams y se quedó para fundar la "Escuela de Práctica Escénicas de El Salvador" la primera institución dedicada a crear talentos para el Teatro, sentando las bases del desarrollo actoral a nivel profesional.

#### **5) 1950, Un nuevo amanecer: El teatro de las Bellas Artes.**

En enero de 1951 se fundó la "Dirección General de Bellas Artes" bajo la administración del Coronel Oscar Osorio. De donde se creó la primera Escuela y Compañía Nacional de Teatro, La Escuela Nacional de Danza, el Departamento de Artes Plásticas, el Conservatorio de Música y la Banda de los Supremos Poderes se convirtió en la Orquesta Sinfónica Nacional.

La Compañía Nacional de Teatros fue dirigida inicialmente por Raúl Contreras y posteriormente por el argentino nacionalizado salvadoreño Darío Dossier (Buenos Aires 1907-San Salvador 1991) y a partir de aquí se habla de Técnicas y métodos en el aprendizaje y desarrollo teatral. La primera representación de la compañía fue una obra del mismo Dossier "El sueño de la niña pobre", realizada con niños de todos los estratos sociales. Sin embargo su dirección solamente duró dos años, fue sustituido en 1952 por el maestro Edmundo Barbero (Madrid 1899-San Salvador 1985) actor y director español que llegó al país con la diáspora española. Eran tres años de preparación para todo alumno aspirante a actor, de esta escuela egresaban los actores que formaban parte del elenco permanente de Bellas Artes.

Al maestro Barbero le siguieron en la dirección de la escuela de teatro: Adolfo de Los Ríos y Salvador Carrión, españoles; Franco Ceruti, italiano; Waldo Chávez Velasco Adelina De Gumero y Margarita de Nieva; siendo la etapa de Barbero la más importante en el desarrollo de la escuela de Teatro de Bellas Artes que cerró en 1965. Considerado el periodo de 1951 a 1965 "La época de oro de las Artes en El Salvador".

Paralelo a este desarrollo del teatro con carácter académico de Bellas Artes, surgió un movimiento teatral promovido por las difusoras radiales que tenían sus propias compañías de teatro inspiradas en la "XEW" de México, Así aparecieron: YSU, YSB Cadena Radial Salvadoreña, Circuito YSR y posteriormente YSKL "La Poderosa". Desarrollando teatro de carácter popular con las "Radio Novelas" y el movimiento artístico de farándula conocido como "Las Caravanas". A todo este movimiento se le llamó también "La época de Oro de la Radiodifusión Salvadoreña".

#### **6) 1965-1992: Del auge del Teatro Universitario a la locura de la guerra**

El Teatro Universitario de la Universidad de El Salvador fue creado como depto. de la Facultad de Humanidades en 1959, sus alumnos provenían de las diferentes facultades y de personas particulares que deseaban hacer teatro. Con el cierre de la Dirección General de Bellas Artes en 1965 se constituyó en el único ente promotor del teatro en El Salvador. Dirigido inicialmente por el Prof. Andre Joseph Marie Moreau de nacionalidad francesa y sustituida por el maestro Barbero al frente le dio al teatro Universitario un

carácter revolucionario y junto al "Teatro del Absurdo" o "surrealista" se desarrolló el teatro Épico buscando identidad nacional.

Tomando como base el nacimiento del Teatro de la Universidad de El Salvador, ciertos autores y escritores fueron tomando realce en la industria teatral, esto gracias a la espectacularidad en la presentación de sus obras, entre los más importantes están:

- Ítalo López Valecillos (1932-1986). Autor de "Las manos Vencidas", estrenada por el Teatro universitario y dirigida por Barbero en 1966, donde muestra la situación de los presos políticos en un país que bien podría ser El Salvador.
- Roberto Armijos (1937-1998) Autor de "El Príncipe no debe morir" (1967), basada en la obra prehispánica "El Popol Vuh"; "salón" (1968), donde aborda un tema bíblico y su más importante obra "Jugando a la Gallina Ciega" (1969).
- El poeta Roque Dalton (1935-1975), además de haber formado parte del Teatro Universitario como actor, escribió las piezas: "Caminando y Cantando" (1972).

Publicada en México en 1976; "Obra", Publicada por el departamento de Letras de la UCA en 1977.

A consecuencia de la inestabilidad política y de las filtraciones revolucionarias en la Universidad de El Salvador, esta fue cerrada por el gobierno en julio de 1972 y truncó el trabajo que venía desarrollando el Teatro Universitario que se desmembró y dio paso al surgimiento de algunas compañías de Teatro Independiente.

En 1968 se inició la Reforma Educativa que redundó en los Bachilleratos Diversificados de donde surgió el Bachillerato en Artes que aglutinó las antiguas instituciones que formaron parte de Bellas Artes (Música, artes escénicas y artes plásticas), así se creó el Centro Nacional de Artes (CENAR) y los "Círculos Estudiantiles". La Dirección de Artes Escénicas del Bach en Artes fue tomada inicialmente por el Maestro Barbero y reorientada a expresiones más contemporáneas bajo la dirección de Roberto Salomón entre 1970 y 1976. Roberto Salomón (1945).

Actor y Director Teatral, realizó sus estudios en New York (1967-1969) regresó a El Salvador para asumir la Dirección del CENAR en 1970.

El Bachillerato en Arte trajo como consecuencia la masificación de la especialidad teatral, lo que redundó en el aparecimiento de muchos grupos teatrales, aunque algunas no tenían el mínimo de calidad. Entre todos sobresalió el Grupo Teatral "Sol del Río" (1973) que posteriormente se llamó "Sol del Río 32", por ser el único que ha observado cierta constancia a través del tiempo.

La década de la guerra transcurrió bajo el influjo comercial de los festivales de arte como los promovidos por la empresa ferretera Goldtree Liebes y los actores de la extinta Bellas Artes en el Gran Teatro Rex. Los grupos Teatrales se contaban con los dedos de una mano, de los cuales sobresalió la compañía de Teatro "Hamlet", dirigido por Nelson Portillo y la primera actuación de Antonio Lemus Simún con las obras "la Corrupción y otras Yervas" y "Yo quiero ser diputado", los otros grupos fueron "Camaleón" de Eugenio Acosta Rodríguez y "Teatro Universitario" de Mariano Tenorio. En la década de los ochenta el Teatro Nacional de San Salvador se sostenía de la Caridad pública; pese a esto, bajo la Dirección del maestro José Ángel Cañas funcionó en sus cinco grandes espacios con cinco diferentes públicos y con el material humano y técnico necesario para el trabajo Teatral;

pues, la guerra no fue precisamente un impedimento para que se realizara teatro en el país. Si lo fue la falta de presupuesto y una política estatal dirigida al cultivo del arte.

#### **7) 1992 a la fecha: Apoyo al teatro**

En 1993 se realizó en la ciudad de San Salvador el "Primer Festival de Teatro Centroamericano" que continúa realizándose en la actualidad con invitación a los países del Cono sur y España, lo que ha permitido enriquecer y ampliar nuestra perspectiva del Teatro y ha despertado con nuevos y mejores bríos el quehacer teatral en El Salvador. A partir del año 2003 el antiguo Auditorio de CAESS, hoy Teatro Luís Poma, bajo la dirección de Roberto Salomón realiza dos temporadas anuales de teatro, donde también incluye ópera, danza, lectura dramática y exposiciones de pintura.

Por otro lado, CONCULTURA realiza la "Muestra Nacional de Teatro" coordinada por el Dr. José Antonio Perdomo. En cuanto a la producción artística, las compañías de teatro que actualmente sobresalen son: "Art. Teatro", bajo la dirección de Fernando Umaña; "Proyecto El Circulo", dirigido por Tatiana de la Ossa; "Vivencias" de la primera actriz Dorita



de Ayala; "T-Atrio" de Rene Lovo; "Moby d.C." de Santiago Nogales, entre otros.

#### **2.1.1.1 Teatros de El Salvador**

##### **Dirección de teatros nacionales de El Salvador**

El circuito de teatros nacionales fue creado por Decreto de la asamblea nacional legislativa el 9 de julio de 1936. Durante la presidencia del Gral. Maximiliano Hernández Martínez con el objeto de llevar fondos a las áreas de la junta central de beneficencia. Dicho circuito aglutinaba para efectos administrativos a la mayoría de salas de espectáculos del país, entre ellos a los teatros de San Salvador, Santa Ana, San Miguel y otras incorporadas en la calidad de arrendamiento. Paralelo al surgimiento de esta organización, el cinematógrafo se consolidó como el entretenimiento de las masas, gracias al cine silente Colosalista de Cecil Blount De Mille y otros grandes de la época. En El Salvador el cinematógrafo se introdujo en el año de 1914.

En 1950 el circuito de Teatros Nacionales cede la Administración del Teatro Nacional de San Salvador a la recién creada dirección Nacional de las Bellas Artes, lo que significó el resurgir de las artes escénicas en el inmueble.

En las décadas de los sesentas y setentas el circuito pierde la administración de los teatros de Santa Ana y San Miguel, además crece la competencia con el mercado privado de las salas cinematográficas. En los años ochenta, el desastre fue total, la mayoría de las instalaciones del circuito se encontraban en desuso y gravemente deterioradas, la guerra civil jugó un factor determinante ahuyentando el público de las salas cinematográficas y el presupuesto asignado por el gobierno era cada vez menor.

Después de 1991 el consejo nacional para la cultura y el arte CONCULTURA ha logrado rescatar los teatros nacionales de San Salvador y San Miguel para su administración, al igual que el Teatro de Santa Ana y el Cine Presidente, con adaptaciones para convertirlo en Teatro. Mientras la mayoría de los inmuebles que pertenecen o pertenecieron al circuito de teatros nacionales "duermen el sueño de los justos".

Cines teatros que pertenecieron al Circuito de Teatros Nacionales

1. Teatro Nacional de San Salvador, actualmente en proceso de restauración.
2. Teatro Nacional de San Miguel Francisco Gavidia.

3. Teatro de Santa Ana, en proceso de restauración.
4. Teatro Presidente, San Salvador, recuperado por CONCULTURA.
5. Cine Libertad, San Salvador 1950, Antes Cine popular, Abandonado.
6. Cine Apolo, San Salvador, Inaugurado el sábado 21 de agosto de 1984.
7. Teatro Folies, San Salvador.
8. Cine Teatro América, San Salvador.
9. Cine Teatro Iberia, Santa Anita, San Salvador, Convertido Bodega.
10. Teatro Anicia, San Salvador.
11. Cine Teatro Principal, Santa Ana.
12. Cine Teatro Gavidia, Ciudad de San Miguel, Abandonado.
13. Cine Teatro Nacional, San Vicente.
14. Cine Teatro Nacional, Sonsonate.
15. Cine Teatro Nacional Chalchuapa, Santa Ana.
16. Cine Teatro de Santiago de María, Usulután.

17. Cine Teatro Nacional, Santiago de María, Usulután.
18. Cine Teatro Nacional de Berlín Usulután.
19. Cine Teatro Nacional, Quezaltepeque.
20. Cine Teatro Centenario, Usulután Recuperado por  
CONCULTURA.
21. Cine Teatro Cabañas.
22. Teatro Cayaguanca, Chalatenango.
23. Cine Teatro Roldan, Zacatecoluca, La Paz.
24. Cine Teatro Palace, Cabañas.
25. Teatro Victoria, Ahuachapán.
26. Cine Teatro Cultural Ahuachapán.
27. Cine teatro Cuscatlán Cojutepeque.
28. Teatro Bahía, La Unión.
29. Teatro Morazán, Morazán.
30. Cine Teatro Nacional Izalco Sonsonate.
31. Cine Mar, Acajutla Sonsonate.

La Dirección de Teatros Nacionales surge como una dependencia de la Dirección Nacional de Artes con la formación del Consejo Nacional para la Cultura y el Arte CONCULTURA en los años 1991.

Más de la mitad de las universidades privadas cuentan con grupos profesionales de danza, música y teatro que se presentan tanto a nivel estatal como regional, nacional e internacional. Por todos los méritos antes descritos de esta manifestación artística, el teatro constituye uno de los elementos más importantes con que cuenta la sociedad para expresar sus emociones y sentimientos.

Los objetivos de los Teatros Nacionales:

- a) Desarrollar, promover y difundir la actividad teatral en todas sus manifestaciones.
- b) Crear estrategias de integración entre todos los miembros de la comunidad.

## **2.2 HISTORIA DEL TEATRO NACIONAL DE SANTA ANA**

### **Teatro de Santa Ana**

Joya de arquitectura santaneca y del patrimonio cultural de la nación. Luego de ocho años de construcción, fue inaugurado

el 27 de febrero de 1910, con la puesta en escena de la famosa compañía de ópera italiana Simbaldi y la ópera "Rigoletto".

Para los santanecos, el teatro, guarda la tradición de un pueblo amante del arte, que hace esfuerzos por continuar la restauración de una de las mejores joyas del arte neoclásico en nuestro país.

### **Nace la inquietud de construir un teatro**

Sihuatehuacán fue siempre una zona fuerte y rica. Ya desde la época colonial fue un lugar atrayente por sus tierras, gentes y paisajes. Por los años 1555 se establecen aquí las primeras ciudades españolas por ser las tierras adecuadas para el cultivo del cacao. Más tarde en 1857, Santa Ana crecía en importancia por el cultivo de un nuevo producto en gran demanda mundial: el café; creció de tal forma que para finales del siglo XIX su economía era fuerte y sólida. Esta seguridad y bonanza económica permite la creación de las llamadas Juntas de Fomentos, cuya finalidad era la de velar por el engrandecimiento y ornato de las ciudades. Así se creó la Junta de Fomento de Santa Ana en 1889 la cual, en vista

del interés que manifestaba la población, realiza el proyecto del teatro de Santa Ana.

Los Santanecos de aquella época eran amantes del arte teatral; en una investigación histórica del monumento, realizada por el Departamento de Historia del Patrimonio Cultural, se cita que desde mediados del siglo XIX "Los santanecos estaban conscientes del poder ilustrativo y educativo del arte escénico-teatral". Por estar desprovistos de un local adecuado recurrían a montar teatros provisionales en escuelas y casas particulares; los fondos eran recaudados para obras de beneficencia de la comunidad.

El gobierno de la república subvencionaba la contratación de nombradas compañías teatrales españolas e italianas que recorrían Centro América. Es ahí, en esos improvisados escenarios y bambalinas que los santanecos aplaudieron obras como "Hamlet", "La dama de las Camelias", "La Traviata", "El octavo: no mentir", entre otras.

### **Los primeros intentos y logros**

Después de su fundación, la Junta de Fomento de Santa Ana tuvo problemas para realizar sus proyectos de ornato, los

problemas políticos nacionales y el movimiento Ezequista merman el desarrollo de sus actividades.

Cuando todo vuelve a la calma, se reorganiza la Junta y el Poder Ejecutivo Provisional, publica un acuerdo en el cual ponía a la disposición de la misma la cantidad de 50.000 pesos en bonos que se amortizarían con el aumento a las patentes y ventas de licores. Con esta ayuda, la Junta procedió a buscar un terreno apropiado para la construcción del teatro, en ese entonces ya declarado como Proyecto de Utilidad Pública. El terreno seleccionado estaba al costado norte del Parque Central y era conocido como el Portal Bernal. Fue expropiado y los propietarios recibieron una justa indemnización en pago. Inicialmente, el terreno era de media manzana pero la comunidad pide, a través del Diario del Salvador en 1895, que se comprara también para el jardín del teatro el terreno de lo que hoy conocemos como el parque Kessels.

Un año más tarde, se promueve el primer concurso de planos del teatro; los participantes fueron el mexicano Tomás Murray y el salvadoreño Eustaquio Salvo. Las fachadas de los proyectos presentados fueron publicadas en la Edición



Especial del Diario de Occidente en septiembre de 1876; un suplemento dedicado al teatro y su importancia.

Muy pronto llegan los años de crisis en la exportación y demanda del café; esto trajo como consecuencia un empeoramiento en la situación económica nacional. Durante esos años poco puede lograr la junta para continuar con el proyecto.

### **Se construye el teatro**

El siglo comenzó con mejores augurios. En 1901, el Gobierno Central designa nuevos fondos a la Junta de Fomento y destina "el impuesto de doce y medio centavos por cada quintal de café que se exporta procedente del Departamento de Santa Ana", para atender el ornato, construcción y mobiliario de la expresada obra, En ese mismo año, en una histórica sesión de la Junta Directiva, con el Ministro de Fomento se acuerda: iniciar los trabajos, estipular 100,000 pesos para la obra y que la capacidad del teatro debía ser de 800 obras, Esa capacidad haría del Teatro de Santa Ana, el más grande de nuestro país.

Los planos finales fueron hechos por el ingeniero Domingo Call (en la actualidad, estos planos están perdidos); con

éstos, se saca a licitación pública la construcción del edificio en el Diario Oficial. El mencionado concurso fue ganado por la Compañía Sociedad Constructora de Occidente y la primera piedra fue colocada con la alegría de todos el 09 de febrero de 1902.

Dos años y medio más tarde la majestuosa obra estaba terminada en su primera etapa; con mucho optimismo, se licita la segunda etapa que consistía en la decoración y amueblamiento de la obra. En este concurso participaron importantes personalidades entre los profesionales salvadoreños: el Arquitecto Pascacio Gonzáles; don José Peralta Belmes y también don Francisco Lenca. Sin embargo, la propuesta aceptada fue la de los arquitectos italianos Francisco Durini y Cristóbal Molinari residentes en Costa Rica y con experiencia y conocimiento en el montaje de equipos y decoración de teatros.

Bajo su dirección se contratan los servicios de los artistas italianos Luigi Arcangeli, Guglielmo Aronne, Antonio Rovescalli, Luigi Picozzi y otros.

A ellos se unen jóvenes artistas y artesanos nacionales, quienes colaboran en equipo para producir la rica decoración

del teatro. Dentro de los colaboradores se destaca la apreciable Doña Luz García de Salgado quien fue discípula del pintor Arcangeli y posterior restauradora de sus pinturas.

Tanto en el interior como en el exterior del edificio, podemos apreciar incontables detalles tanto de albañilería como de ebanistería, terminados con excelente buen gusto, y que nos hablan del profesionalismo de los artesanos salvadoreños que allí trabajaron. La escalinata de caoba que conduce al segundo nivel es una muestra de trabajos anónimos.

La obra del escultor Aronne es también importante destacar: tuvo a su cargo al estucado decorativo de la fachada principal, sala de espectáculo, salón foyer y salas laterales del vestíbulo.

Rovescalli diseña el maravilloso telón Art Nouveau y Picozzi es el ingeniero tramoyista para el montaje del equipo del escenario. Las esculturas que rematan fachadas fueron traídas especialmente de Pisa, Italia. Los bellísimos muebles que decoraban el interior del teatro, (algunos todavía existen en malas condiciones en las bodegas del teatro) fueron traídos directamente desde Austria, Italia, Estados Unidos e

Inglaterra. Los mármoles, linóleos, pisos, espejos y lámparas de Bélgica e Italia. Su costo total fue de 307 mil colones.

La obra causó una expectación y alegría desbordante. Cuando el teatro fue terminado la Junta comenzó a planificar la inauguración con una espectacular temporada de teatro a cargo de la Compañía Teatral Italiana Sinibaldi. El 27 de febrero de 1910 se inauguró oficialmente con la presentación en escena de la ópera Rigoletto, le siguieron las óperas "Lucía Lammermoor", "El trovador", "El Demócrata" entre muchas más.

Fueron 23 años gloriosos para el Teatro de Santa Ana, allí, entre lo que ahora son deterioradas paredes y deslucidos ambientes, el público disfrutó las actuaciones de actores y actrices reconocidos en la época.

El 15 de diciembre de 1933, época de mayor crisis que haya vivido el país, el teatro es entregado para administración al Circuito de Teatros Nacionales que lo ocupa para proyección de películas.

En 1979 el edificio es entregado a la Administración del Patrimonio Cultural del Ministerio de Educación para que se iniciaran los trabajos de restauración, mismos que son

suspendidos en 1981 por falta de recursos debido a la crisis política y económica que atraviesa el país.

Actualmente se ha dado prioridad a la restauración del Teatro por parte del Ministerio de Cultura y Comunicaciones, se realizan gestiones a nivel internacional solicitando colaboración y en la ciudad de Santa Ana, se ha comenzado una campaña de concientización en escuelas y colegios para la juventud empiece a valorizar este legado de nuestros mayores y a interesarse por las artes

### **2.2.1 Diseño y época de gloria del Teatro Nacional de Santa Ana**

#### **Diseño del Teatro Nacional de Santa Ana**

El teatro se encuentra ubicado en el centro histórico de la ciudad de Santa Ana, rodeado de edificios de gran importancia para la arquitectura salvadoreña.

Por su organización y distribución especial, pertenece al género de teatro catalogado como "teatro de proscenio". Este tipo de teatro se desarrolló desde el siglo XVIII en Europa y se caracteriza por un arco que claramente marca la división entre el escenario y la audiencia. La fachada del teatro,

está diseñada en un estilo ecléctico mismo que imperaba en Europa desde el siglo XIX, pero interpretado localmente.

A principio del siglo, la grandiosidad del monumento se hacía evidente desde la plaza; pasando por un pórtico donde se encuentran las boleterías se ingresaba al majestuoso vestíbulo con pisos de mármol pulido; bellas columnas de orden jónico decoraban al lugar, los cielos falsos decorados con molduras de cartón piedras en cremas y dorados, contrastaban armoniosamente con los pedestales y jarrones de mármol que flanqueaban la entrada de los pasillos. A los lados del vestíbulo se encontraban las oficinas del administrador, el guarda ropa, el café para señoras y la cantina para caballeros; bellos lienzos decoraban los cielos de estos espacios llenos de color. La sala de espectáculos frente al vestíbulo, era rica en decorado y vistosidad. El escultor Aronne logró resultados sorprendentes en la decoración de la bóveda y el arco de escenario. La bóveda estaba decorada con retratos de: Rossini, Gounod, Wagner, Bellini, Verdi y Beethoven y rematada con lienzos alegóricos y otros imitando gobelinos. La atmósfera era elegante, luz suave dentro de un ambiente donde predominaba un color verde menta y el rojo de los tapices damasquinados de los palcos.

Los muebles de la platea tenían los asientos decorados con liras y los de los palcos eran vienes de la prestigiosa firma Thonet.

Antes y después del programa, el público podría admirar el telón, llamado "de boca" excepcional trabajo de estilo Art Nouveau, pintado en Milán, Italia en tonos pastel, por el famoso Rovescalli; de él salían los artistas a recibir los aplausos al final de las presentaciones.

Regresando a los pasillos del primer nivel, se podían admirar las exquisitas escalinatas curvas realizadas en la mejor caoba y acabadas con barniz de muñeca. Estaban recubiertas con alfombras y su ornamentación era completada con cuatro esculturas de bronce, que servían de lámparas creando un conjunto imponente.

El acceso a los palcos del segundo piso, se realizaba por los pasillos recubiertos con delicados linóleos, que a la vez servían para amortiguar el sonido. En el segundo nivel estaba el palco de honor decorado con cortinajes rojos y muebles estilo Luis XVI traídos de Italia.

En ese mismo nivel, se encontraba el Gran Salón Foyer, pocos espacios tan bellos existen en El Salvador como éste.

Pintados con tonos pastel conformaba una ambientación típica de los salones europeos de principios de siglo. Sostenidos por amercillos hechos en estuco y por una rica moldura, 80 metros cuadrados de lienzo decoraban el cielo falso. El tema, a solicitud de la Junta de Fomento, el de la Apoteosis de las Artes Teatrales.

El piso, era una alfombra de madera rodeada de linóleo; al centro se había colocado un puff circular con jardinera al centro y estaba rodeado por poltronas. Consolas con planchas de mármol al pie de los espejos, que estaban decorados con molduras ornamentadas, complementaban la decoración de las paredes hecha con pinturas murales, imitando gobelinos y las majestuosas puertas con ricos estucados y cortinajes. En un mezzanine estaba ubicado el espacio para la orquesta que amenizaba las fiestas en el salón.

A los lados del gran salón habían áreas destinadas para los descansos entre actos y fiestas. Al igual que el resto, estos estaban decorados con lienzos en los cielos falsos y pinturas murales en las paredes, cortinajes verdes, rojos, muebles estilo Luis XVI, y ventanas con vidrios de colores creaban un efecto encantador.



Por último el escenario. De proporciones amplias y adecuadas donde se podía montar hasta 5 juegos de telones, tenían un sistema de tramoya e iluminación inmejorables en la época, por otros teatros del país. Una pila de agua de bajo del escenario, servía para optimizar la acústica. Frente al escenario y junto al público, un espacio en desnivel para la orquesta.

Al fondo estaban los cuartos y camerinos para las compañías de teatro que en ese entonces se quedaban a residir en el teatro. Estos espacios estaban acondicionados para los artistas más exigentes. Camas, lavabos, percheros, sillas, sofás y alfombras dotaban un ambiente propicio para el descanso y trabajo de los actores.

### **Época de gloria del teatro de Santa Ana**

Pasaron por el teatro entre otros, compañías de ópera, opereta, zarzuela y variedades.

#### **Compañías:**

Odireno, Lea Candini, Bracale, Mercedes Novarro, Barraajón, Vila Goula, Lupe Rivas Cacho, Dramática Santaneca, Manuel Abad, Encanto, Marina Hugetti, Dramática Ricardo Calvo, María Severini, Teatro Obrero, La Floresta, Dionisio Riol, Roberto Soto, Sigaldi, Hnos. Konewski, Fernando Meléndez, Matilde Moreno, María Teresa Montoya, Anido Sebrati, Fernando Soler,

Matilde Palov, Grupo Artístico Guatemalteco, Santa y Berengue, Alegría y Enhar, Gerardo de Nieva, María Guerrero, Ramón Caralt, Nolla Borrás, Del Instituto de Bellas Artes de México, Virginia Fabregas Méndez, Ari-anna.

### **Cantantes de ópera, opereta, zarzuela y variedades**

Amelita Galli Cursi, Adelina Patti, Manuel Salazar, Ipólito Lázaro, Irma González, Alba Rosario Díaz, Dolores Batres, David Poleri, Iván Petroff, Henry Cordy, Ralph Telasko, Luis Rivera, Desiré Legeti, Rosita Rodríguez, Enma Escalante Rubio, Gladys Moctezuma, Viola de Granadino, Rafael Montes, Benjamín Granadino, Rosita Argüello, Guido Valpi, Leonetta Balducci, Alfonso Ortiz, Odulia Travanco, Marta Melis, Miguel Giovachini.

### **Compositores**

David Granadino, José Kessels.

### **Directores de ópera**

Alejandro Muñoz Ciudad Real, Esteban Servellon, Gilberto Orellana h., Alex Panamá Barahona, Ricardo Granados, German Cáceres, Ricardo del Carmen, Miguel Sandoval, Harold Fabermann, Michael Kuttner, Gerald Brown, Humberto Pacas, Gerardo de Nieva, Ion Cubicec.

### **Ballets**

Ballet Bolshoi (con Musia Larkina y Olga Estepanova), Ballet Ruso de Montecarlo, Ballet de Bellas Artes de El Salvador, Coronel Basil, Beltri Mendez (con Nella Mazimova y Joachin vonScwitz), Hnas. Perez Caro, Tórtola Valencia.

**Violinistas y Chelistas:**

Yehudi Menuhin, Dalmau, Eugene Fodor, Abel Ayala Bonilla, Abraham Soto Domínguez, Miguel Serrano, Miguel Ángel Linares, Bogumil Sykora, Jorge Morales Olmedo.

**Pianistas:**

Gonzalo Vega, Salvador Ley, Wilfrido Barraza, Lilian Rivas, Ana María Alegría, Enrique Fasquella, Mario Wilfredo Morales L., Nalo Tapia Caballero, Carmen Cabrera, Paulina Liebe, Ángela García, Leonardo Guadrón.

**Guitarristas:**

Barrios Mangore, Sila Godoy, Charlie Byrd, Cándido Morales.

**Poetas y Declamadores:**

Gabriela Mistral, Berta Singermann, Indio Duarte, Chencho Castellanos, Ángel Pérez Alemán, Claudia Lars, Eduardo Zamacois, Corina Bruni, Sarita Palma de Jule.

**Grupos Corales:**

Ramón Caralt, Los Cosacos del Kuban, Los Niños Cantores de Viena, Coral Salvadoreña, Coro del Instituto Nacional de Santa Ana, Coro del Departamento de Música del Bachillerato en Artes, Orfeón Santaneco, Coro de Hombre de Siegburg.

**Conferencistas:**

Raúl Haya Dellatorre, Jacinto Benavente, Rey de las Heras Hervas, Armando Moheno.

**Orquestas y Cuartetos:**

Sinfónica de El Salvador, Sinfónica de Guatemala, Cuarteto de cuerdas "Rubén Arauz" del Conservatorio Nacional de Música, Sinfónica Salvadoreña, Orquesta de Lerdo de Tejada, Los Churumbeles de España.

**Cantantes:**

Pedro Vargas, Agustín Lara, Pedro Infante, José Bohr, Fernando Valadez, Virginia López, Raquel Meyer, Fernando Menéndez, María Anido, Pilar Travesi, Amparito Guillot, Consuelo Mayendia.

**Ilusionistas:**

Carlini, Frégoli Vargas, Paco Miller, Príncipe Gamberlly, Niva Uthoff, Richardine, Lio Chan.

**2.3 LA CULTURA TEATRAL DE LA CIUDAD DE SANTA ANA**

El teatro de Santa Ana es la representación viva de la historia de la ciudad en los años 1800, como uno de los frutos arquitectónicos de la bonanza económica de la época, generada principalmente por el cultivo y exportación del café. Convirtiéndose en el principal centro para la representación de las artes escénicas de la ciudad morena.

La Asociación del Patrimonio Cultural de Santa Ana (APACULSA), ha trabajado desde hace más de 16 años para llevar a todos los santanecos diferentes exposiciones

artísticas y culturales, tanto nacionales como extranjeras. Y es que uno de los objetivos principales de esta Asociación, además de velar por la protección del patrimonio cultural santaneco, es fomentar el rescate de los valores culturales y, en especial, la sensibilidad artística y cultural de los ciudadanos.

### **2.3. 1 Fundación de APACULSA**

Desde hace más de 26 años, varios grupos de ciudadanos se han asociado motivados por el interés de promover la cultura y preservar todos los edificios que por su relevancia sean o estén clasificados como monumentos nacionales.

El día 10 de julio de 1986 y teniendo como marco el vestíbulo del Teatro Nacional de Santa Ana, se fundó la Asociación del Patrimonio Cultural de Santa Ana, cuyo propósito es continuar esta vez con una mejor organización y contando con el apoyo de todos en la forma de impulsar el progreso.

El teatro de Santa Ana ocupa un lugar prioritario en su restauración; por ello APACULSA invita al pueblo salvadoreño y santaneco en especial que conozca los proyectos con que cuenta la Asociación para provecho tanto de la ciudad de Santa Ana como del país en general

Sus fines principales según lo establecido en el anteproyecto de estatutos son:

- a) Velar por la conservación de los bienes que pertenecen al tesoro cultural salvadoreño en la ciudad de Santa Ana, y sus alrededores; especialmente del "Teatro de Santa Ana" y del Edificio donde funcionó la antigua "Escuela de Artes y Oficios", así como su rescate, mantenimiento y mejora.
- b) Fomentar en la ciudadanía la sensibilidad artística y cultural.
- c) Promover constantemente las obras y expresiones culturales que tiendan a elevar el acervo cultural de la ciudad y alrededores.
- d) Cuando lo estime conveniente proponer la Dirección del Patrimonio Cultural, inmuebles de valor histórico, arquitectónico, que ameriten ser declarados monumentos nacionales.
- e) Establecer comunicaciones con instituciones similares, tanto dentro como fuera del territorio nacional, con el objeto de intercambiar expresiones culturales que impulsen la vida artística.

En base estos lineamientos, APACULSA, solicitó y obtuvo del Vice-Ministerio de Cultura la utilización del vestíbulo, que le fue permitida en forma restringida para actividades eminentemente artísticas y las utilidades deben emplearse en su totalidad en la conservación del mismo.

Se han realizado varios recitales, de guitarra, piano, bronce y poesía.

El objeto de realizar estos recitales dentro del Teatro es reanimarlo e ir promoviendo poco a poco un público y unos artistas de forma que la restauración y conservación del edificio encuentre una razón práctica de ser, en la necesidad espiritual de sus ciudadanos de contar con un centro cultural, que en este caso, sería de primer orden.

### **2.3.2 Otros centros de artes y escuelas de teatro de Santa Ana**

#### **Centro de artes de Santa Ana**

El centro de artes del teatro santaneco está ubicado en el viejo edificio que antes albergaba al "Club Atlético de Occidente", frente al parque Libertad, y también forma parte del centro histórico santaneco.

La misión de este centro de artes es descubrir a una nueva generación de artistas jóvenes que puedan mantener vivas diferentes ramas del arte, como el teatro, especialidad que, poco a poco, en El Salvador ha ido quedando sin adeptos.

Dentro de las actividades más importantes que el centro de artes desarrolla en la ciudad morena se encuentran:

- Artes plásticas: dibujo y pintura infantil, dibujo y pintura jóvenes y adultos, repujado, escultura en plastilina
- Artes musicales: piano, guitarra, violín y canto
- Artes escénicas: ballet, danza moderna, danza árabe y ritmos tropicales

### **Nueva Acrópolis Santa Ana**

Nueva Acrópolis de El Salvador es una Organización Cultural Internacional, humanista y filosófica, presente en más de 40 países en el mundo.

Promueve una Cultura Activa, que despierte las capacidades del hombre y rescate los valores atemporales, a través del conocimiento comparativo de las artes, ciencias y filosofías.

Acrópolis significa "Ciudad Alta". Es el nombre con el cual los antiguos griegos, designaban a la parte más alta de su



ciudad. Y es ese el sentido que se rescata al difundir las mejores expresiones culturales, para que el hombre alcance su cima interior.

Con esta finalidad, se realizan actividades como: charlas, recitales de poesía, eventos educativos, obras sociales y ecológicas.

Independientemente de intereses políticos, religiosos o financieros, Nueva Acrópolis reúne a hombres y mujeres que, de manera voluntaria, quieren unirse para trabajar por un mundo nuevo y mejor a través de la Cultura.

### **Reconocimientos Nacionales**

Nueva Acrópolis es reconocida como Centro Cultural por el Instituto Nacional de Cultura (INC), mediante Resolución Directoral No. 232333.

En la sede de la ciudad de Santa Ana se ofrecen las siguientes clases:

Tae kwon do, tai chi chuan, danza árabe, lectura veloz, guitarra, dibujo y pintura, canto, curso de portugués con instructora brasileña.

Además se imparten conferencias y talleres con distintas temáticas como las siguientes:

- Curso de liderazgo: héroes cotidianos.
- Tips de renovación personal de feng shui.
- Mitología: modelos psicológicos para el hombre y la mujer de hoy

#### **Escuela de Bellas Artes de Santa Ana**

La Escuela de Bellas Artes nace con el fin de preparar un espacio en donde las personas se capaciten de una manera artística y puedan así impulsar el desarrollo de sus habilidades y conocimientos con el propósito de elevar los niveles culturales de nuestra sociedad.

La aportación al arte y la cultura que hace la Escuela de Bellas Artes a la ciudad morena incentiva al sector infanto juvenil a través del desarrollo de cursos como clases de ballet, violín, cello, viola, guitarra y bajo, piano, canto, dibujo, pintura, danza creativa.

#### **Marinnha Escuela de Danzas Orientales de Santa Ana**

Marinnha Escuela de Danza Orientales de Santa Ana, es la principal escuela en el arte de la Danza Árabe en la ciudad

de Santa Ana, uno de sus objetivos es la formación de bailarinas profesionales en el arte de la Danza Oriental, llamada también Danza Árabe o Belly Dance, además de impulsar el desarrollo del arte de la danza en la hermosa ciudad de Santa Ana. La escuela cuenta con el apoyo de APACULSA, impartándose las clases en Centro de Artes de Occidente.

El proyecto de la Escuela de Danzas Orientales Marinnha nace en el año 2010 con el apoyo del Centro de Artes de Santa Ana, inicia como un taller el cual únicamente se llamaba "Taller de Danza Oriental", un año después adquiere el nombre de su identidad como "Marinnha Escuela de Danzas Orientales de Santa Ana". La escuela fue fundada por Marina Campos conocida con el nombre artístico "Marinnha", es bailarina y maestra de danza oriental, lo que la ha llevado a trascender las fronteras y representar al país en eventos realizados en Guatemala y México.

Actualmente la escuela imparte la danza oriental tradicional, sobre esta danza hay estilo sobre los cuales ha nacido como el estilo egipcio, el libanés, turco, dentro de los cuales cada uno tiene su propia técnica, sus propios movimientos, incluso el vestuario cambia. También hay danzas con elementos

como la danza con velo, con alas de Isis, sables y abanicos de seda.

### **Grupo Universitario de Teatro GRUTA**

El Grupo Universitario de Teatro GRUTA es un ente cultural sin fines de lucro que se especializa por brindar entrenamiento actoral y una labor de proyección social con sus producciones escénicas constantes.

Se constituye como un núcleo de formación y reflexión no solo del fenómeno teatral, sino de la realidad social y de las condiciones humanas. Forma parte del CONUT (Comité Nacional Universitario de Teatro) que anualmente realiza el ENTU (Encuentro Nacional de Teatros Universitarios), una actividad donde se presentan todos los resultados teatrales de las universidades a nivel nacional en El Salvador.

Brinda un espacio de capacitación totalmente gratis y de igual forma sus presentaciones, agrupando no solo a estudiantes de UNASA en sus distintas carreras, sino a jóvenes de bachillerato y otras universidades de la zona, ya que es el único esfuerzo artístico teatral universitario en todo occidente del país.

Hasta la actualidad cuenta con una trayectoria de 7 años y con la experiencia del reconocido Actor Gustavo Solís, quien facilita los procesos pedagógicos y de montaje, además de realizar la labor de gestión y organización.

# CAPÍTULO III

## “INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESARROLLO SOCIOCULTURAL DEL TEATRO NACIONAL DE SANTA ANA”

### **3.1 Investigación de la situación actual del desarrollo sociocultural del Teatro Nacional de Santa Ana**

#### **3.1.1 Mercado objetivo**

Las actividades que realiza el teatro no se pueden enfocar a un solo público objetivo, éstas se enfocan a todo público. Dependiendo de la actividad que se desarrolle, así es el mercado al que se dirige.

Con las actividades que se realizan se trata de cubrir todas las edades, diferentes creencias religiosas, políticas y sociales, esto con el fin de satisfacer los gustos y preferencias de los asistentes.

El teatro es para todo público a pesar de la historia de preferencia de clases sociales. En algunas ocasiones se reservan lugares para invitados especiales, pero en lo general no se hacen diferencias. Se trata de romper las barreras con la gente y por eso hay actividades que son gratuitas y otras pagadas, atrayendo de esta manera a diferentes targets.

Se pretende llegar al mercado joven que es el que muestra menor interés y afluencia a las actividades que presenta el teatro, para lo cual se están utilizando estrategias

digitales como redes sociales por la accesibilidad de medios de comunicación, Facebook y Twitter entre otros. No se cuenta lamentablemente con alguien que esté pendiente de llevar estadísticas sobre los asistentes en cuanto a edad, género, etc. pero por fotos y comentarios (compartidos en redes sociales) se logra ver la cantidad de jóvenes que han asistido últimamente a los eventos. Por ejemplo el festival Ícaro que se lleva a cabo en el mes de julio está enfocado a los jóvenes por lo que se invita a las universidades a que asistan.

Lo que se pretende es que los jóvenes asistan por interés propio por lo que se realizan festivales pre-Ícaro que se presentan en las distintas universidades para lograr un buen público en los jóvenes y que conozcan de qué se tratan los documentales y que se motiven a participar en el futuro.

### **3.1.2 Logística utilizada para la realización de funciones**

Realizar la logística para el desarrollo de eventos es de suma importancia para conseguir los objetivos que se han planteado, para ello es importante identificar dos tipos de



logística en la gestión de funciones que desarrolla estas son las siguientes:

1. Logística utilizada para los eventos realizados por organizadores internos
2. Logística utilizada para los eventos realizados por organizadores externos

#### **3.1.2.1 Logística utilizada para los eventos realizados por organizadores internos**

La administración del teatro lleva a cabo la logística para los eventos que se realizan en las temporadas fuertes, siendo estas el aniversario del teatro, la celebración de las fiestas julias por ser fiestas patronales de la ciudad y en vísperas de la temporada navideña.

A continuación se describe de forma general los pasos a seguir en la logística de la realización de dichos eventos.

##### 1. Planificación y programación de los eventos

En esta etapa se define la calendarización de las diferentes actividades que se desarrollaran en los tres eventos importantes en el año que lleva a cabo el teatro, primeramente se define la temática del evento, posteriormente

se detallan la fecha y hora de presentación para cada uno de los artistas.

## 2. Búsqueda de artistas

Se lleva a cabo una minuciosa búsqueda de artistas locales, nacionales o internacionales, estos se eligen de acuerdo a la temática que se desarrollará en cada evento antes mencionado.

## 3. Organización de recursos

En esta etapa se lleva a cabo la búsqueda de todos aquellos recursos que sean necesarios para la realización del evento, siendo estos recursos económicos, financieros, materiales y humanos.

Otra labor importante que se desarrolla en esta etapa es la búsqueda de patrocinadores, que ayudan a solventar los gastos que el evento conlleva, esto se consigue en aportes económicos o en especie.

## 4. Publicidad y promoción del evento

En este caso por tratarse de un evento de organización interna, es la administración del teatro la encargada de llevar a cabo la publicidad y promoción de las

presentaciones, esto se realiza a través de medios de comunicación local, nacional y digital.

#### 5. Supervisión y control de los eventos

Esta etapa se desarrolla en la ejecución propia de las actividades coordinándose la administración del teatro con el equipo técnico de los artistas que se presenta, así como también estar a cargo y tener el control de que las actividades se realicen como han sido planificadas, y en caso contrario contar con un plan de contingencia.

#### **3.1.3.2 Logística utilizada para los eventos realizados por organizadores externos**

A medida que se realizan los diferentes eventos dentro del teatro se hace necesaria la planificación, organización y ejecución previa a diversas actividades que conlleva a desarrollar un proceso logístico el cual consiste en los siguientes pasos:

1. Enviar una solicitud por medio de una carta formal.

En esta se detalla toda la información pertinente del solicitante, que tipo de evento presenta, para quien va dirigido, tiempo de duración del evento, las fechas en las que se estará presentando.

Aunque los organizadores que ya se conocen o que se han presentado anteriormente no tienen necesidad de mayor detalle, solo los que nunca han solicitado el teatro o no han tenido presentaciones previas.

## 2. Convocatoria a reunión una vez aprobado el espacio

Una vez analizada y aprobada la carta del solicitante por parte del personal administrativo del teatro, se convoca a una reunión con los organizadores del evento para afinar detalles específicos y explicar los términos y condiciones en los que se realizará el evento y ayudar a los organizadores por medio de ideas que puedan contribuir al desarrollo de la actividad. También se explican las distintas restricciones en cuanto al uso del teatro, su equipo y todo aquel material que pueda dañar la infraestructura del mismo; a través de una carta de compromiso firmada por los organizadores. Además se especifica todo aquel equipo y personal que el organizador deberá de llevar por su cuenta para el montaje del evento en el caso que el teatro no cuente con dicho equipo.

## 3. Establecimiento de la tarifa de pago

Para poder aplicar una tarifa específica por cada evento el teatro los clasifica ya sea si los ingresos se destinan al

estado, el alquiler del teatro para algún artista en particular o si es algún evento en el que los fondos son transferidos a obras de caridad en diferentes instituciones, como asilos, escuelas para niños con capacidades especiales, entre otros.

Cabe mencionar que a los eventos realizados por las embajadas no se les cobra ninguna tarifa, dado que estos tipos de eventos son con fines del fortalecimiento cultural de la sociedad y la búsqueda de alianzas estratégicas a través de donaciones para el teatro. La tarifa de alquiler del teatro para el desarrollo de eventos oscila entre \$100.00 y \$500.00 dependiendo del organizador y de la magnitud del evento.

#### 4. Publicidad y promoción del evento

Esta se lleva a cabo por la cuenta del organizador, éste queda libre de publicitarse en los medios que estime convenientes; y por parte del teatro solamente asesora y apoya por medio de redes sociales a la divulgación de la presentación.

#### 5. Montaje del evento

De acuerdo al listado que el organizador entregó previamente a la administración, se hacen presente las personas

encargadas de montar el escenario junto con el equipo técnico y creativo, de igual forma se coordinan con el equipo técnico del teatro para ultimar detalles.

Así también se entrega un listado con todo el equipo externo que se utilizará para desarrollar el evento, por ejemplo pedestales, atriles, micrófonos, luces, etc.

#### 6. Supervisión y control del evento

La administración del teatro lleva a cabo la supervisión y el control del evento, colocándose estratégicamente en ciertas áreas para mantener el orden tanto en aspectos logístico-administrativo como de seguridad.

#### 7. Desmontaje del evento

El personal del teatro se queda a supervisar todo el desmontaje realizado por los organizadores, esto se lleva a cabo el mismo día del evento, al terminar la función ya que el público se ha retirado.

### **3.1.3 Medios de comunicación publicitaria**

Para las temporadas altas del teatro, específicamente, se cuenta con una cartelera informativa que se coloca fuera de

las instalaciones, donde las personas pueden informarse de la programación para estas fechas.

Así mismo la administración del teatro da a conocer los eventos que se presentan por medio de diferentes medios de comunicación más utilizados:

- Medios digitales: Redes sociales (Facebook, Twitter, Blog, Correo electrónico) y periódico digital Santa Ana tu destino.
- Espacios radiales en estaciones locales (Soda Estéreo y Doremix, éstas en caso que el evento esté dirigido a un público adulto joven; Doble H y Radio Uno cuando el evento va dirigido al adulto contemporáneo).
- Espacios en televisión, realizado en el canal local, TVS mediante la participación de los programas de entretenimiento que se transmiten.
- Medios impresos: afiches y hojas volantes con la programación que se reparten en las instalaciones del teatro. Así como también la colocación de banners en la fachada del teatro tanto para eventos de organizadores externos como internos.

El teatro cuenta con una base de datos de todas aquellas personas que desean obtener la programación mensual en sus correos electrónicos, de igual forma existe una lista de educadores a los que se les envía la programación para que puedan llevar a los alumnos a ver las presentaciones con previa reservación.

Al no contar con un presupuesto destinado para el desarrollo de campañas publicitarias y no tener destinados espacios de pago en medios de comunicación importantes, el monitoreo de la respuesta del esfuerzo publicitario no es medido bajo ninguna métrica para obtener la conversión que hace cada medio publicitario; por ello lo que se hace es que se asiste a medios en los cuales se apege al mercado objetivo que se quiera llegar, dependiendo de la actividad que se vaya a desarrollar y que este contemplada en la programación mensual del teatro.

#### **3.1.4 Alianzas estratégicas actuales como fuentes de patrocinio**

Es de suma importancia mencionar que las actividades propias que desarrolla el Teatro Nacional de Santa Ana como el aniversario del teatro, las actividades para la celebración



de las fiestas patronales y la temporada navideña, se desarrollan en un 100% con patrocinios que brindan las empresas de diferentes industrias, tanto empresas Mypes como grandes empresas; cabe destacar que el aporte en concepto de patrocinio que brindan las empresas es de manera económica y en especie, la mayoría de veces es en este último.

Para cada actividad que desarrolla el Teatro Nacional de Santa Ana se busca patrocinio de acuerdo a la temática de la actividad que se desarrolla, si se realiza un espectáculo para niños se busca como patrocinios aquellas empresas que tienen productos con los que los niños se sienten identificados, esto con el fin de que existe una atracción por parte del mercado objetivo que se quiera captar, de tal manera que estos demuestren un interés por asistir a la actividad, por ejemplo un patrocinio para la actividad de niños sería la marca de yogurt Yes.

Cabe destacar que con la contribución que hacen las empresas que apoyan al Teatro Nacional de Santa Ana, éstas se benefician en el tema de RSE "Responsabilidad Social Empresarial" en apoyo a la cultura que es lo que la sociedad ha perdido durante los últimos años, con ello también se

fortalece el valor y la imagen de la marca ante los ojos de los consumidores.

El Teatro Nacional de Santa Ana ha conseguido diferentes apoyos en el tema de patrocinio para el desarrollo de sus actividades, de tal forma que se cuenta con una base de datos de empresas que han colaborado en concepto de patrocinio.

Entre los patrocinadores que aportan al desarrollo de las actividades del Teatro Nacional de Santa Ana están:

-La Alcaldía Municipal de Santa Ana.

-Algunas Cooperativas de créditos de Santa Ana

-Algunos micros empresas Locales.

-Privanza

-Siman

-Banco Agrícola

-Color Moda

-Yogurt Yes

-Industrias La Constancia (ILC)

-Y las donaciones que se buscan con las embajadas

### **3.1.5 Limitantes que interfieren en el progreso de desarrollo cultural**

En el desarrollo de los diferentes eventos que realiza el Teatro se presentan ciertas limitantes para el desarrollo eficiente de éstas, cuyas limitantes se reflejan tanto en el entorno interno como externo.

#### **3.1.5.1 Limitantes internas**

- **No contar con el equipo técnico necesario para el montaje de eventos:**

Esta limitante se enfoca en la falta del equipo técnico necesario para desempeñar actividades dentro del teatro, entre estas se encuentran: que el Teatro no cuenta con suficiente micrófonos ni pedestales, atriles, ni con variedad de luces, no se posee luces inteligentes, el equipo está obsoleto, etc.

- **Falta de presupuesto**

Esta se enfoca en que el Teatro no cuenta con un presupuesto definido para solventar gastos administrativos, que se tengan contemplados o que pueden surgir en cualquier momento. Además

no cuenta con los recursos financieros suficientes para el desarrollo de campañas publicitarias.

#### **3.1.5.2 Limitantes externas**

##### **- Falta de espacio físico para el área de parqueo**

Para muchas de las personas que asisten a las actividades que desarrolla el teatro, la falta del parqueo es una de las limitantes a las que se enfrentan, ya que la institución no cuenta con un espacio propio y amplio para prestar este servicio, además que el poco espacio para el parqueo es reservado para los organizadores o personal administrativo.

##### **- Falta del Personal de Seguridad**

Esta limitante afecta en el hecho de que el Teatro no cuenta con suficientes elementos de seguridad para poder cubrir eventos de gran magnitud.

##### **- Falta de coordinación con otras instituciones**

Esta limitante se manifiesta cuando otras instituciones realizan actividades que concuerdan con las actividades desarrolladas por el Teatro, tanto en fecha y horario, interfiriendo directamente con la afluencia de personas ya que van dirigidas al mismo público objetivo.

## **3.2 Análisis estratégico de la situación actual del desarrollo sociocultural del Teatro Nacional de Santa Ana**

### **3.2.1 Análisis del entorno externo (Macroentorno)**

#### **3.2.1.1 Factor económico**

Este es un factor de suma importancia al momento de realizar el análisis estratégico, ya que se toman aspectos relacionados a la situación económica de los habitantes de la ciudad, ya que dentro de ella se encuentra el público objetivo de la institución. También se analiza el aporte económico y financiero que puede representar tanto los ingresos como los egresos en los cuales la institución se ve involucrada.

A comienzos de Siglo XX, en la que fue denominada "época de oro del Café", Santa Ana experimentó una importante prosperidad económica, debido principalmente, a que muchos empresarios santanecos se dedicaban al cultivo del café en la zona, lo que generó oportunidades de empleo y retornos económicos que beneficiaron a la región. Esta época de prosperidad originó, a su vez, un importante acervo cultural e histórico, contando con una serie de edificios y monumentos

considerados patrimonio cultural, a nivel de país como el teatro de Santa Ana.

Actualmente Santa Ana es el tercer departamento en crecimiento empresarial según el Directorio de Unidades Económicas 2011-2012, MINEC-DIGESTYC, el cual se muestra a continuación:

SECCIÓN	UNIDADES ECONÓMICAS	Personal Ocupado
TOTAL	16,572	44,524
A - AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA	8	162
B - EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	1	5
C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	1,919	5,766
D - SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO	7	258
E - SUMINISTRO DE AGUA, EVACUACION DE AGUAS RESIDUALES (ALCANTARILLADO); GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO	6	13
F - CONSTRUCCIÓN	22	280
G - COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS	10,019	22,391
H - TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	185	1,522
I - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS	1,696	4,649
J - INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	262	822
K - ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS	129	1,385
L - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	34	259
M - ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	420	1,077
N - ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO	125	831
P - ENSEÑANZA	122	1,842
Q - ACTIVIDADES DE ATENCIÓN A LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL	500	1,257
R - ACTIVIDADES ARTÍSTICAS, DE ENTRETENIMIENTO Y RECREATIVAS	85	285
S - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS	1,032	1,720

Fuente: Directorio de Unidades Económicas 2011-2012, MINEC-DIGESTYC

El crecimiento empresarial en el departamento favorece a que las empresas brinden un aporte económico o en especie en

concepto de patrocinio como parte de su responsabilidad social empresarial a la institución lo que contribuiría al desarrollo eficiente de sus eventos y actividades.

Según el censo realizado en el año 2013 por la Dirección General de Estadísticas y Censos dependencia del Ministerio de Economía en la ciudad de Santa Ana, se estima que la población económicamente activa (PEA) es de 67.77% lo que corresponde a todas aquellas personas con un ingreso medio-alto, por lo cual se prevé que destinan un presupuesto al entretenimiento, pudiendo optar por presenciar las actividades culturales que presenta el teatro.

El teatro cuenta con diferentes tarifas, la primera que se destina al público visitante ya sea nacional o extranjero, y se detalla a continuación:

DESCRIPCIÓN	PRECIO US\$ POR BOLETO
<b>1. VISITAS GUIADAS Y RECORRIDOS</b>	
- Salvadoreños y centroamericanos	1.00
- Extranjeros	1.50
- Estudiantes con carné	0.50
- Estudiantes y personal docente de centros educativos públicos, días miércoles no feriados.	Sin costo
<b>2. USO DE GRAN FOYER, VESTIBULO, AMBULATORIOS, TEATRO DE CAMARAS Y SALON TRAS CABINA</b>	
Estos espacios se usarán con propósitos educativos y culturales, para exposiciones de artes visuales, charlas, conferencias, foros, conversatorios y talleres	Sin Costo

Una segunda tarifa es aplicada a los organizadores o instituciones que hacen uso de la gran sala para distintos tipos de eventos:

DESCRIPCION	PRECIOS US\$	
	ARTISTAS	
	NACIONALES	INTERNACIONALES
<b>3. USO DE GRAN SALA PARA EVENTOS, POR DIA</b>		
- A Público estudiantil y público en general	100.00	200.00
- A Instituciones con fines comerciales	500.00	1,000.00
- A Instituciones o corporaciones del Estado, representaciones diplomáticas, consulares y organismos internacionales acreditados en el país	50.00	100.00

Es importante señalar que los ingresos que percibe el teatro a través de las diferentes actividades que realiza, están destinados directamente a las arcas del Estado, por lo que no cuenta con un presupuesto con suficientes fondos que logre cubrir gastos imprevistos desde administrativos, mantenimiento hasta publicitarios y promocionales.

### **3.2.1.2 Factor demográfico**

Según datos de la Dirección General de Estadística y Censos, el municipio de Santa Ana tiene una población estimada de 264.091 habitantes para el año 2013, con una densidad poblacional de 660,02 habitantes por km<sup>2</sup>.

De la población total del municipio, el 83% es urbano y 17% rural; según sexo, el 48% son hombres y 52% mujeres; y etnográficamente, el 89,39% es mestizo (219.398), el 10,45%



es blanco (25.650), 0,01% es negro (32), el 0,04% es indígena (109) y un 0,09% son de otras etnias (232).

El idioma más hablado en el municipio es el castellano. En lo que se refiere a la alfabetización, el 78,07% de la población sabe escribir el alfabeto.

Del análisis de la pirámide de población, se deduce que los menores de 40 años representan el 71 % del total, y el 29% restante es mayor de esa edad, lo que demuestra que posee una población muy joven. Por otra parte, los menores de 20 años representan el 39 % de la población, mientras que los mayores de 60 años solo representan el 10,5%. El dato de que haya más mujeres que hombres en una cantidad significativa, puede estar motivado por el efecto de una mayor emigración de estos últimos hacia el extranjero.

Según estadísticas de asistencia de personas al teatro, manejadas por este, 46,792 personas asistieron a eventos presentados durante el año 2013 que va desde el público infanto-juvenil hasta el adulto contemporáneo, de diferentes clases sociales abarcando eventos presentados para estudiantes así como para el público en general.

A pesar de que en los años 2013 y 2014 se desarrollaron el mismo número de presentaciones (186 en todo el año) en el año 2014 hubo una asistencia de 51,556 personas por lo que se tuvo un incremento en la asistencia de 10.18%. Se espera que para el año 2015 la asistencia se incremente en el público joven ya que es el segmento de mayor interés por parte de la institución.

#### **3.2.1.3 Factor cultural**

La cultura de Santa Ana y de todo El Salvador es resultado de la influencia de los pobladores indígenas precolombinos y de la colonización española.

La institución gubernamental que se encarga de preservar y promover la cultura en todo el país es la Secretaría de Cultura. Asimismo, la ciudad cuenta con su propia oficina descentralizada encargada de preservar y promover la cultura y el arte en todo el municipio: la *Coordinadora de cultura, recreación, arte y educación (Culturarte)*.

La ciudad cuenta con su propia *Casa de la Cultura*, la cual es administrada por la Secretaría de Cultura y se encarga de

difundir y promover investigaciones y desarrollar el arte local y de todo el municipio.

Asimismo existen en la ciudad centros de enseñanza de cultura y arte, como el Centro de Artes de Occidente desarrollado por la *Asociación del Patrimonio cultural de Santa Ana (Apaculsa)*.

El principal museo de la ciudad es el Regional de Occidente, el cual es un sitio histórico y de cultura y arte; otro museo de la ciudad es el Museo Aja, desarrollado por el movimiento *Siglo XXIII*, el cual promueve la cultura y el arte popular. Asimismo, la ciudad posee su propia biblioteca pública, cuya denominación oficial es Biblioteca Pública "David Granadino", la cual es administrada por Concultura.

Para la presentación de artes escénicas, la ciudad cuenta con escenarios importantes, siendo el principal por su tamaño y antigüedad el Teatro Nacional de la ciudad, otros establecimientos para la presentación de artes escénicas son el Cine Principal y el Centro Municipal de Usos Múltiples El Palmar.

Las Fiestas Julias son las fiestas patronales de la ciudad y del municipio de Santa Ana en honor a Señora Santa Ana. Inician el 17 de julio y terminan el 26 de julio.

La celebración es un importante atractivo turístico y económico de la ciudad, destacándose las ferias, entre ellas "la ganadera", "la feria del dulce" y de "las artesanías"; además del parque de atracción temporal (cuyas atracciones solo son armadas para estas fiestas).

Dentro del contexto de las Fiestas Julias, hay misas, desfiles, exposiciones musicales y artísticas; y también fiestas organizadas por una determinada institución, tales como la policía, la fuerza armada, las procuradurías, los bomberos y las cooperativas. El último día de las fiestas culmina con la procesión de la imagen de Señora de Santa por toda la ciudad.

La celebración de las fiestas patronales representa parte de la temporada fuerte del teatro, para lo cual se llevan a cabo diferentes actividades.

El teatro también presta el escenario para la presentación de obras literarias lo que favorece el desarrollo cultural y

fortalecimiento de los valores en los estudiantes de ciertas instituciones educativas de la ciudad de Santa Ana. Así mismo se pretende dar a conocer parte de diferentes culturas internacionales por medio de diferentes funciones patrocinadas por las embajadas de países como Japón, México, Corea, entre otros, ayudando a la creación de lazos de amistad entre los países.

El teatro brinda como apoyo cultural a la sociedad recorridos guiados por personal capacitado, tanto para turistas nacionales como extranjeros, llevados a cabo en las instalaciones del teatro, esto con el fin de compartir la historia de éste y la explicación arquitectónica y artística del lugar.

#### **3.2.1.4 Factores políticos y legales**

En décadas pasadas el teatro fue administrado por la Asociación del Patrimonio Cultural de Santa Ana (APACULSA) instancia que lo gestiona por 23 años pero en la gestión del presidente Funes se creó una nueva institución en la cual la administración del teatro sería retomada por el ejecutivo a través de la nueva instancia de la cultura, la Secretaría de Cultura de El Salvador.

Según el artículo 4 de la Ley de Fomento de Teatros y Cines de El Salvador señala que:

Se garantiza por parte del Estado que los impuestos o contribuciones indirectos, fiscales o municipales, que actualmente existan o que en el futuro se establezcan sobre patentes, matrículas, licencias, venta de boletos, importación de películas y, en general, sobre espectáculos públicos, serán igualmente aplicables a cualquiera empresa oficial de espectáculos y a las empresas particulares que construyan, amplíen o habiliten teatros o salas de cine.

Sin embargo, en aquellos lugares donde no exista competencia, las empresas oficiales de espectáculos públicos, estarán exentas del pago de dichos impuestos o contribuciones, mientras no se establezca y opere la empresa privada, verificado lo cual se estará a lo dispuesto en el inciso anterior.

Por parte del gobierno municipal, el teatro recibe apoyo, tanto para la promoción y participación en el desarrollo de eventos culturales locales, como en el caso de solicitudes o colaboraciones especiales que solicite el teatro hacia la alcaldía.

Es importante mencionar que el teatro tiene estrechas relaciones con diferentes embajadas, con las que ha colaborado en el desarrollo de sus actividades artísticas-culturales propias de países extranjeros, esto a través de facilitación de la gran sala sin costo alguno; con esto se ha logrado diferentes beneficios, ya sea en donaciones de equipo técnico o piezas que ayuden a la restauración de la joya arquitectónica cultural.

En el caso de seguridad, el municipio cuenta con apoyo de la Policía Nacional Civil (PNC) y el Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM), sin embargo el teatro no cuenta con un grupo de agentes designados para cubrir los eventos de mayor envergadura que garanticen la seguridad del público espectador.

#### **3.2.1.5 Factor tecnológico**

En los últimos años la tecnología ha experimentado un avance significativo lo que permite a las empresas e instituciones tener un crecimiento sostenible en el mundo competitivo, que facilitando el desarrollo de las labores o actividades que a diario se realizan.

El teatro de Santa Ana cuenta con un equipo tecnológico para la facilitación del desarrollo de sus eventos, sin embargo el equipo con el que cuenta no es suficiente ni está actualizado para cubrir en su totalidad aquellos eventos que necesiten de un mayor aporte tecnológico, por lo que se hace necesario que los organizadores de eventos complementen con su propio equipo técnico, dependiendo la magnitud y tipo de presentación.

Actualmente el equipo técnico del teatro cuenta con la cabina de sonido, parlantes que favorecen la acústica natural del teatro, luces LED que aporta un efecto especial al espectáculo y del mismo modo protegen los lienzos incrustados en la cúpula, también se cuenta con micrófonos, además una gran gama de efectos especiales de audio que dan realce al desarrollo de la función; cabe mencionar que el Teatro de Santa Ana es el mejor a nivel nacional en el tema de acústica ya que cuenta con una pila acústica bajo el escenario favoreciendo el sonido de las presentaciones.

La parte tecnológica es de suma importancia en la promoción y publicidad de las presentaciones que desarrolla el teatro, es por ello que se hace uso de las herramientas del marketing



2.0, es decir el Social Media, siendo este el canal de comunicación principal que atrae a su target. A pesar de ello el teatro no cuenta con un equipo de cómputo necesario que permita desarrollar con mayor eficiencia la administración de dichas herramientas.

### **3.2.2 Análisis de la demanda**

Como resultado al esfuerzo que realiza el personal administrativo del teatro, se cuenta con la contabilización estadística de las personas que asisten a los eventos que desarrolló el Teatro.

La importancia de recolectar este tipo de datos, es que se vuelve vital al momento de tomar decisiones y de planear estrategias.

Al analizar esta recolección de datos y convertirla en información, da una idea de la demanda que ha tenido el Teatro Nacional de Santa Ana a partir del año 2011, donde se inició la recolección de los datos, hasta el año 2014, teniendo un incremento considerable en el público asistente a los diferentes eventos que se desarrollan cada año.

A continuación se presenta un cuadro con la demanda anual al Teatro, en los últimos 4 años, en donde las unidades de análisis son las presentaciones que se realicen en diferentes temáticas como: Presentación de Cine y Audiovisuales, música, artes visuales y escénicas con contenidos culturales, etc.

### Sustento Estadístico de la Demanda

#### TEATRO NACIONAL DE SANTA ANA

Producto Final	Unidad medida	2011	2012	2013	2014
1. Presentación de Cine y Audiovisuales, música, artes visuales y escénicas con contenidos culturales significativos	No. de Presentaciones	120	133	186	186
		Presentaciones	presentaciones	presentaciones	presentaciones
		TOTAL PÚBLICO:	TOTAL PÚBLICO:	TOTAL PÚBLICO:	TOTAL PÚBLICO:
		33,577	33,508	46,792	51,556
<b>Promedio mensual</b>		2,798	2,792	3,899	4,296

### Demanda Potencial

Bajo el supuesto que son 4,296 personas en promedio aproximadamente que asisten al Teatro Nacional de Santa Ana y anualmente crean un total de 51,556 personas, referente al

año (2014) se elabora la proyección de la demanda futura que el Teatro Nacional de Santa Ana, tendrá para el año 2015, así como la demanda para los periodos 2016 al 2018, período en el cual se pondrá en marcha la propuesta de plan estratégico de marketing y así tener una idea de los recursos que se deben obtener para darle un buen servicio al público que asiste, para que éste se sienta satisfecho y promueva de una mejor manera la imagen del Teatro.

#### **Cálculo de la demanda potencial**

Cabe recalcar que para la proyección de la demanda se utilizó el Método de Mínimos Cuadrados, el cual se realizó por información histórica sobre la demanda que ha tenido cuatro años atrás, proporcionada por las autoridades del Teatro Nacional de Santa Ana que sirvió de base para el cálculo respectivo.

**Formula del método de mínimos cuadrados:**

$$a = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \quad b = \frac{\sum y - a(\sum x)}{n} \quad y = a + bx$$

**Donde:**

Y = representa el valor normalizado de la asistencia al teatro para cualquier periodo de tiempo.

a = representa el incremento de la asistencia en cada periodo.

b = representa la base del cambio periódico que se da en la asistencia.

X = representa el valor asignado a los periodos considerados.

Años	Tiempo(X)	Asistentes (Y)	XY	X <sup>2</sup>
<b>2011</b>	1	33,577	33,577	1
<b>2012</b>	2	33,508	67,016	4
<b>2013</b>	3	46,792	140,376	9
<b>2014</b>	4	51,556	206,224	16
Total	<b>10</b>	<b>165,433</b>	<b>447,193</b>	<b>30</b>

**Sustituyendo valores:**

$$a = \frac{5(447,193) - (10)(165,433)}{5(30) - (10)^2} \quad a = \frac{2,235,965 - 1,654,330}{150 - 100} \quad a = 11,632.7$$

$$b = \frac{165,433 - 11,632.7(10)}{5} \quad b = \frac{165,433 - 116,327}{5} \quad b = 9,821.2$$

**Función lineal:**

$$Y = 11,632.7 + 9,821.2x$$

**Pronóstico de demanda para el año 2015**

$$Y = 11,632.7 + 9,821.2(5)$$

$$Y = 60,738.7$$

Se calcula, a través del método de mínimos cuadrados, que la demanda para el año actual (2015) será de 60,739 personas, las cuales asistirán a las diferentes presentaciones que desarrolla el Teatro en el año. Esto refleja un incremento de 17.80% de afluencia de personas respecto al 2014.

Calculo del incremento porcentual:

$$51,556 - - - - - 100\%$$

$$X = 117.8\% - 100\%$$

$$60,738.70 - - - - - X$$

$$X = 17.8\%$$

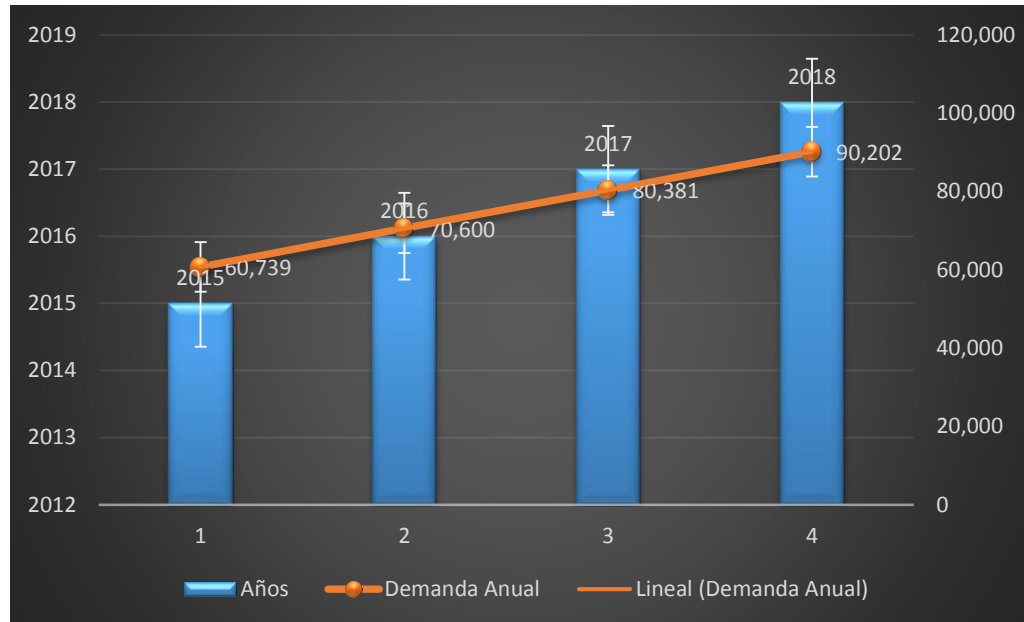
**Pronóstico para los próximos años (sustitución en la ecuación)**

Años	Demanda Anual
2015	60,739
2016	70,600
2017	80,381
2018	90,202

De acuerdo al pronóstico que se realizó la demanda potencial irá en incremento año tras año, esto se traduce que si se implementa adecuadamente las estrategias a plantear conjunto

con los recursos la demanda seguirá el curso de lo pronosticado.

### Representación Gráfica de la Demanda



### 3.2.3 Análisis de la oferta

Al realizar el análisis de la oferta se hace de suma importancia evaluar todos los eventos que desarrolla el teatro. Como parte de la oferta que presenta el Teatro es necesario tomar en cuenta las diferentes actividades que desarrolla a lo largo del año, dividiéndolo en temporadas altas y normales de presentación.

Las temporadas altas se definen en 3 eventos de gran magnitud, los cuales se describen a continuación:

- 1) La primera se celebra el aniversario del Teatro en el mes de febrero.
- 2) Se desarrolla en el mes de julio como parte de las festividades patronales del departamento de Santa Ana.
- 3) Se ejecuta en el mes de diciembre con el objetivo de brindar un ambiente navideño.

Pero además de las temporadas altas, el Teatro oferta en sus temporadas normales diferentes actividades en las que desarrolla obras teatrales, musicales, exposición de pinturas y artes, presentación de documentales, etc.

Otro aspecto importante a tener en mente al momento de analizar la oferta del Teatro es su ubicación estratégica, ya que está ubicado en el centro histórico de la Ciudad de Santa Ana el cual sirve como destino de atracción turística.

Desde el punto de vista atractivo el Teatro presenta una ventaja competitiva porque su estructura es considerada como joya arquitectónica a nivel internacional, lo que favorece

grandemente a la oferta de actividades de arte y cultura que desarrolla.

Al momento de realizar la oferta es necesario considerar la Proposición Única de Venta (PUV)

### **Proposición Única de Venta**

La proposición única de venta que presenta el Teatro es una excelente combinación entre su esplendorosa arquitectura y la presentación de eventos de arte y cultura a la sociedad.

### **3.2.4 Análisis del factor interno (Microentorno)**

Al analizar el entorno interno del Teatro es necesario abordar ciertos aspectos que se hacen de suma importancia para determinar información necesaria al momento de tomar decisiones estratégicas. Los elementos que se abordan en el análisis estratégico son los siguientes:

#### **3.2.4.1 Empresa**

En este aspecto es importante tomar en consideración 2 elementos que son claves para describir de forma fundamental la empresa o institución. Los elementos a analizar son: recursos tangibles y recursos intangibles.



**- Recursos tangibles:**

Son los principales atractivos turísticos con los que cuenta el Teatro; cuenta con diferentes objetos utilizados por las personas en la época de gloria del Teatro, entre estos están, las cafeteras, vasos, entre otras cosas; además el Teatro está dividido en varias áreas lo que lo hace aún más atractivo, como lo son el vestíbulo, el Salón Foyer, la Gran Sala, el Escenario, los Palcos y la Terraza Española. También posee detalles arquitectónicos elaborados con madera de árboles de caoba, adornos hechos de yeso y lienzos de pinturas en la pared realizados por artistas italianos.

En lo que respecta a los recursos económicos-financieros el teatro no cuenta con un presupuesto amplio para hacer frente a los diferentes gastos administrativos improvisados que se presentan ni mucho menos para la inversión publicitaria. Pese a lo anterior el personal con el que cuenta el teatro cumple con sus tareas designadas, a pesar de las limitantes, para lograr las metas establecidas. Por ello la institución no cuenta con documentos contables, balance general, estado de pérdidas y ganancias, estado de flujo de efectivo, etc.

que reflejen los movimientos financieros de las actividades que se llevan a cabo.

Dentro del análisis de los recursos tangibles es necesario tomar en cuenta el equipo técnico con que el Teatro cuenta para dar vida a los eventos que se llevan a cabo. El personal técnico del Teatro cuenta con un equipo que en su mayoría se ha obtenido por donaciones con las diferentes embajadas como parte de las alianzas estratégicas, entre este se encuentra: la cabina de sonido con sus respectivas consolas para el manejo de los altoparlantes y micrófonos, de la misma manera se cuenta con una gama de luces led, porque no dañan los lienzos de la cúpula, que iluminan todo el escenario.

#### **- Recursos intangibles**

Es importante mencionar que el Teatro nacional de Santa Ana cuenta en sus recursos intangibles con empleados profesionales técnico administrativo cualificado y especialistas para cada área que desempeñan, tanto en la parte administrativa como en la técnica.

Otro aspecto importante en los recursos intangibles es la notoriedad e imagen de marca que pueda tener el Teatro. En

este punto el Teatro cuenta solamente con el logotipo comercial no así, con una marca definida. A pesar de contar con un logotipo este no es reconocida entre la población objetivo lo que presenta una desventaja competitiva, lo que no contribuye al posicionamiento cultural de la institución.

Otro factor importante es la proyección de la imagen que el Teatro intenta comunicar a su público, a pesar de que el Teatro no cuenta con una imagen de marca definida, sino que solamente es conocido por las personas como Teatro de Santa Ana, lo que intenta proyectar es que el Teatro es una institución que desarrolla actividades de arte y cultura a través de la presentación de diferentes espectáculos, brindando de esa manera un entretenimiento cultural apoyado de su esplendorosa arquitectura.

#### **3.2.4.2 Grupos de interés**

Analizar estos grupos resulta interesante porque son los principales actores que influyen al momento de lograr los objetivos de la institución en este caso el Teatro. Para el análisis se tomaran en cuenta diferentes grupos que muestran un interés de participación de sea de forma directa o indirecta en la funcionabilidad del Teatro.

#### **- Clientes**

Es quizás el principal grupo de interés al cual se deba el Teatro, porque de estos depende que este logre los objetivos en ventas de las actividades que desarrolla, por ello es indispensable contar con una estrategia que permita prestar un excelente servicio a los clientes, de tal manera que se satisfagan eficientemente sus necesidades de entretenimiento, acordándonos que es difícil por la variación de tipos de cliente que existen.

En base a que hay una amplia diferencia entre cada cliente sería necesario que implementaran capacitaciones constantes a los empleados con el fin de ofrecer una mejor atención a los clientes.

#### **- Los medios de comunicación**

Es un público de interés que se debe de tomar en consideración, el cual se puede convertir en un aliado para la difusión de las actividades que se están próximas a desarrollar en el Teatro, lo que da un valor añadido a la parte de publicidad; pero al mismo tiempo estos medios pueden convertirse en una amenaza cuando las actividades no se

desarrollan de la mejor manera lo que crearía un impacto negativo en la imagen institucional del Teatro.

**- Las empresas**

Este es grupo de interés es el que aporta un gran apoyo al Teatro en la consecución de sus objetivos. El interés por parte de grupos empresariales en brindar apoyo a la realización de las actividades del Teatro, es la figura de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y el esfuerzo de la comunicación de valores a la sociedad a través de las actividades de arte y cultura. Esto es parte de los programas de marketing en el área de Relaciones Públicas (RRPP), conocido también como patrocinios de eventos y alianzas estratégicas. Todo lo anterior con el fin de que la marca de la empresa que apoya al Teatro en el desarrollo de sus actividades se vea beneficiada ante los ojos de los consumidores, ganando de esta manera imagen, identidad y posicionamiento de sus marcas en la mente de sus consumidores.

**- La administración (empleados)**

Es el grupo de interés interno, el cual representa el alma para el desarrollo de las actividades del Teatro. Estos son

personas profesionales en sus respectivas áreas encargadas de diferentes actividades tanto administrativas como técnicas.

#### **3.2.4.3 Competidores**

Dentro del análisis de la situación interna, es de suma importancia tomar en consideración ciertos aspectos al momento de analizar a los competidores, estos aspectos son: los competidores directos e indirectos, identificación de los competidores y la matriz de comparación del principal competidor, donde se realiza una comparación entre el servicio que ofrece el competidor directo o indirecto y el servicio que ofrece el Teatro.

#### **Competidores:**

Para llevar a cabo el análisis de los competidores es necesario realizar una distinción entre los competidores directos e indirectos que el Teatro Nacional de Santa Ana tiene en la industria de entretenimiento cultural.

El Teatro Nacional de Santa Ana no existe ninguna institución ni una empresa que presenten eventos de entretenimiento cultural en todo el departamento, por ello se considera que

el Teatro no cuenta con un competidor directo en la industria que desarrolla eventos de arte y cultura.

En cuanto a los competidores indirectos cabe mencionar que en el Departamento de Santa Ana se desarrollan diferentes actividades de entretenimiento, las cuales afectan directamente a la demanda del público objetivo del Teatro. Es importante destacar que el principal competidor al que se enfrenta el teatro es el Cine, en Santa Ana la marca de cine presente es "Cinepolis", el cual presenta el séptimo arte.

### **Identificación de competidores**

En la industria del entretenimiento cultural no se presenta un competidor directo, por lo que a continuación se describen los competidores indirectos con los que el Teatro comparte el pastel de la industria de entretenimiento cultural:

- Actividades deportivas, en especial cuando hay encuentros futbolísticos de Club deportivo Fas.
- El Cine
- Centro Comercial Metrocentro
- Bares, restaurantes y cafeterías
- Centros de recreación, como parques acuáticos (Sihuatehuacan, el parque de la familia, el lago de

Coatepeque, Apuzunga, el paso de Alaska, los parques, etc.).

- Las Redes Sociales, Facebook, Whatsapp, Instagram, pinterest, etc.

### **Matriz de comparación**

La siguiente matriz se esquematiza con el objetivo de comparar el principal competidor indirecto (el Cine, "Cinepolis") del Teatro Nacional de Santa Ana, bajo el criterio de diferentes aspectos de evaluación.

#### **Matriz comparación principal competidor/ Teatro Santa Ana**

<b>Propuesta</b>	<b>Servicio Competidor</b>	<b>Servicio Teatro</b>
<b>Servicio</b>	Presentación de películas.	Presentación de eventos de arte y cultura.
<b>¿Que se ofrece?</b>	Presentación de películas en alta definición en 2D y 3D, que incluyen géneros de comedia, acción, drama, terror, etc.	Desarrollo de musicales, danza Árabe, dramatización de obras, presentación de documentales, etc.
<b>¿Dónde Se ofrece?</b>	Centros Comerciales.	Se ofrecen en la gran sala del Teatro.
<b>¿Cómo se ofrece?</b>	Se ofrece a través de salas con pantallas gigantes.	Se ofrece por medio de artistas que protagonizan los eventos de arte y cultura.
<b>¿A qué precio?</b>	Entre \$3.25 y \$4.25	Entre \$1 y \$15, dependiendo el evento que se presente



<b>¿Quién lo compra?</b>	Todo público de niños hasta adulto contemporáneo	Todo público de niños hasta adulto contemporáneo
--------------------------	--	--

#### **3.2.4.4 Proveedores**

Toda empresa, ya sea de servicio, comercial o industrial, para poder llevar a cabo sus operaciones diarias, debe contar con diferentes insumos que son de vital importancia para realizar de forma eficiente los diferentes procesos, por ello los proveedores son clave para que las diferentes actividades que se realicen sean de calidad y de esta forma contribuir al desarrollo de una cadena de valor sustentable y brindar un mejor servicio a su público objetivo.

Como toda institución el teatro necesita de diferentes insumos y recursos para prestar un servicio de calidad, ya sea que este servicio sea solo de alquiler del inmueble para que los artistas nacionales o extranjeros presenten sus obras o musicales al público salvadoreño o que el evento sea realizado por la secretaria de la cultura y sea el personal administrativo del teatro quien realice toda la logística que la magnitud del evento requiera.

Cabe mencionar que el teatro ya cuenta en su mayoría con los muebles y complementos necesarios, los cuales fueron

adquiridos en su creación y que a través de los años se les ha dado mantenimiento o han sido reestructurados por personal capacitado.

En la actualidad el teatro cuenta tanto con proveedores nacionales como internacionales. En el caso de los proveedores nacionales la administración tiene la colaboración de empresas que le facilitan insumos que se ocupan en el área administrativa, como papelería y útiles.

Así mismo cuenta con un directorio de los diferentes grupos de artistas que han participado en los diferentes eventos y que han cumplido las expectativas tanto de los espectadores como del personal administrativo del teatro, por lo que son idóneos para que el personal los tome en cuenta en el desarrollo de nuevas actividades que este realice por cuenta propia.

En el caso de los proveedores internacionales que en su mayoría son las embajadas, las cuales abastecen el teatro por medio de donaciones de equipo, el cual es de un costo bastante alto por lo que el teatro no logra cubrir ese gasto, y gracias a estas donaciones el teatro es uno de los mejores equipados en todo el país.

#### **3.2.4.5 Intermediarios**

Cuando se habla de los intermediarios existen diferentes niveles, dependiendo de la cantidad de involucrados en el proceso de llevar el producto o servicio hasta las manos de los clientes. El Nivel 0 conocido también como Canal directo (del productor/fabricante al consumidor), no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto el productor/fabricante es quien se encarga de la comercialización, transporte, almacenaje, entre otras funciones de mercadotecnia.

El teatro en la mayoría de los casos cae en este canal, si se observa desde el punto de vista que el público obtiene directamente el servicio al momento en que llegan a presenciar el espectáculo al lugar.

La promoción de los eventos realizados está a cargo en su mayoría de la administración del teatro, que además cuenta con espacios proporcionados en instituciones que promocionan los eventos a realizar tales como radiodifusoras locales, algunos canales de televisión locales y revistas digitales en los que se da a conocer la cartelera del teatro. De igual forma el teatro muestra una cartelera fuera de las instalaciones del mismo con la programación mensual. De esta

forma los medios de comunicación son intermediarios relacionados con la promoción de eventos.

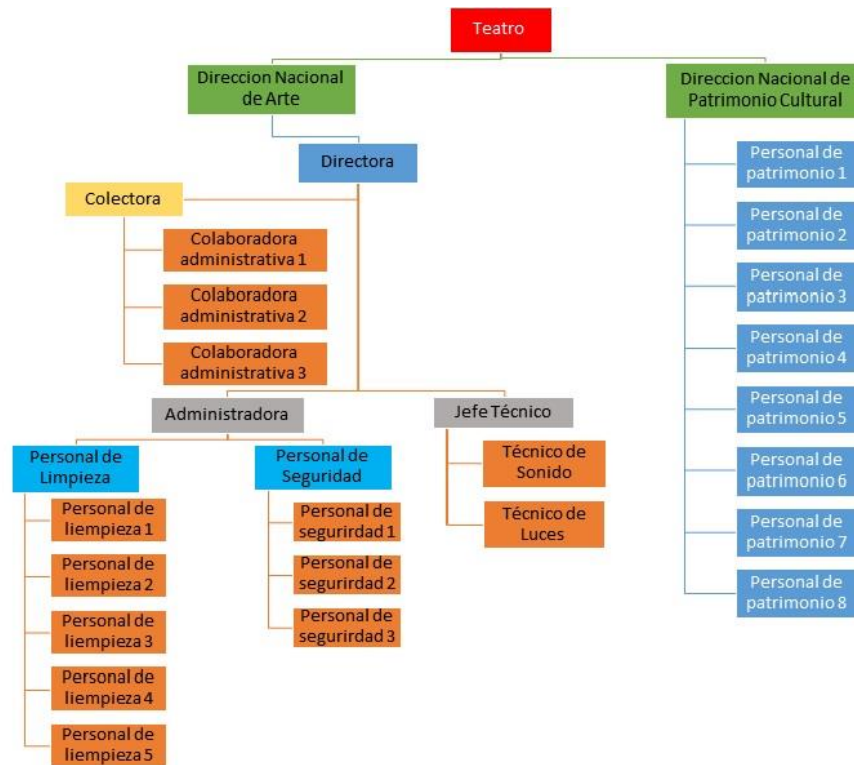
También existen intermediarios de puntos de ventas, en el caso del teatro, en algunas ocasiones se cuenta con puntos de venta alternativos para las entradas a las funciones en los que se anuncia por medio de afiches el espectáculo respectivo.

En el caso de las escuelas y colegios, la administración del teatro cuenta con una base de datos de profesores a los que les interesa y se les envía por correo electrónico la cartelera, en este caso son los profesores quienes actúan como intermediarios entre el teatro y el público que son los estudiantes.

Otra forma en la que existen intermediarios es cuando el propio artista hace difusión de su evento de forma independiente.

Las agencias de viajes podrían llegar a ser intermediarios turísticos en el momento en que en un recorrido turístico se muestre el centro histórico de la ciudad de Santa Ana y se incluya en el un recorrido guiado por las instalaciones del teatro.

### 3.2.5 Análisis del personal



Fuente: Elaboración propia

El punto de inflexión importante al analizar el personal que labora en el Teatro es mediante la composición de su estructura organizativa por medio de su organigrama.

La estructura organizativa del Teatro está compuesta por dos direcciones, la primera es la Dirección Nacional de Artes, encargada de velar por la correcta gestión y funcionamiento de la institución; la segunda la Dirección Nacional de Patrimonio Cultural, encargada del mantenimiento y

restauración de la arquitectura del Teatro. Cabe mencionar que son 2 direcciones que se complementan y que no ejercen autoridad entre sí.

La Dirección Nacional de Artes está conformada por la Directora, quien es la responsable directa del funcionamiento total del Teatro; al mismo tiempo se cuenta con una Colectora quien tiene a su cargo a 3 personas que ejercen su trabajo como colaboradoras administrativas. La directora tiene a su cargo a la Administradora y al Jefe Técnico, la Administradora tiene como subordinados al personal de seguridad y al personal de limpieza; el Jefe Técnico tiene a su cargo a los Técnicos de Sonido y Luces.

La Dirección Nacional de Patrimonio Cultural tiene a su cargo 8 personas quienes velan por el cuidado de la arquitectura del Teatro y están a la disposición de la Dirección Nacional de Artes.

### **3.2.6 Investigación y Análisis del mercado**

#### **3.2.6.1 Investigación de mercado**

Se considera importante realizar una investigación de mercado para conocer de primera mano las diferentes opiniones que

pueda tener la población objetivo sobre diferentes cuestionamientos a partir de un tema de investigación determinado.

Se desarrollaron las siguientes etapas para ejecutar la investigación de mercado:

1. Planteamiento del tema de investigación
2. Objetivos de investigación
3. Tipo de investigación
4. Técnica de investigación utilizada
5. Muestra seleccionada
6. Diseño del instrumento utilizado
7. Descripción de la investigación
8. Análisis de resultados

#### **1. Planteamiento del tema de investigación**

¿Qué eventos debería desarrollar el teatro para aumentar el interés de los jóvenes a las actividades de arte y cultura?

#### **2. Objetivos de investigación**

##### **Objetivos Generales:**

- ✓ Identificar los eventos de entretenimiento cultural que los jóvenes desearían que el teatro desarrolle.

- ✓ Conocer las razones del desinterés de los jóvenes a las funciones culturales que lleva a cabo el teatro.

#### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Diseñar un instrumento estructurado para la recolección de información.
- ✓ Implementar una técnica de investigación cualitativa, un Focus Group.
- ✓ Determinar el grado de opinión que tienen los jóvenes del teatro de forma general.

#### **3. Tipo de investigación**

Se pretende realizar una investigación de tipo cualitativa de forma exploratoria, que permita conocer los diferentes criterios de los participantes sobre el tema en cuestión.

#### **4. Técnica de investigación utilizada**

Para llevar a cabo la investigación se desarrollará la técnica de un Focus Group o Grupo Focal, esta técnica consiste en seleccionar entre 8 y 15 personas del segmento meta de la institución y desarrollar una entrevista grupal con el objetivo de promover la apertura de los participantes,



esto a través de un instrumento con preguntas que motiven a la discusión.

### **5. Muestra seleccionada**

Debido a que se utilizará una investigación cualitativa se empleará un muestreo no probabilístico por criterio, o conocido por algunos investigadores como muestreo discrecional o por juicio, el cual consiste en seleccionar la muestra de manera deliberada por el investigador en base a su experiencia y en un factor intencional.

De esta manera se selecciona al target que el Teatro le interesa captar, por ello se describe a continuación el perfil de los entrevistados: Público joven de Santa Ana entre las edades de 15 a 25 años con características homogéneas entre sí, de diferentes Universidades e Instituciones Educativas de manera que permita obtener información precisa para los cuestionamientos que se realizarán.

### **6. Diseño del instrumento utilizado**

El instrumento a utilizar será un cuestionario estructurado diseñado con preguntas abiertas que permitan generar discusión entre los participantes.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

**Objetivos:**

- **Identificar los eventos de entretenimiento cultural que los jóvenes desearían que el teatro desarrolle.**
- **Conocer las razones del desinterés de los jóvenes a las funciones culturales que lleva a cabo el teatro.**

1) ¿Qué actividades de entretenimiento realizan en su tiempo libre? (Por lo menos 3 actividades recreativas).	
2) ¿Quién los acompaña al realizar sus actividades de entretenimiento? (amigos, familia o solos).	
3) ¿A qué lugares asisten cuando realizan sus actividades? (Dentro o fuera de Santa Ana).	
(Dentro)	(Afuera) ¿Por qué salen y no visitan los lugares en Santa Ana?
4) ¿Se sienten atraídos por las actividades de arte y cultura que se realizan en Santa Ana? (Sí o No) ¿Por qué?	
5) ¿Han escuchado hablar sobre el Teatro Nacional de Santa Ana? ¿Qué han escuchado o que saben del Teatro? (historia, que se actividades presenta, etc.)	
6) ¿Han asistido a alguna presentación o evento que se ha desarrollado en el teatro?	
(Si han asistido)	(NO han asistido)
7) ¿Asistieron por decisión propia o por compromiso académico?	- ¿Cuáles son las razones del porque no han asistido al Teatro?
8) ¿A qué tipo de evento asistieron? (Describanlo, musical, danza, obras, documentales, etc.)	- ¿Qué tipo de eventos les gustaría que presentara el Teatro para motivarlos a asistir por primera vez?
9) ¿Qué es lo que más les gusto y lo que menos les gusto? (Describan)	- ¿Cuál sería el precio que estarían dispuestos a pagar por asistir a una presentación en el Teatro?
10) ¿Qué tipo de eventos les gustaría que presentara el Teatro para motivarlos a asistir con más frecuencia?	

## **7. Descripción de la investigación**

Para realizar el Focus Group se seleccionó a las personas participantes en base al perfil de los entrevistados, el cual es el público joven de Santa Ana entre las edades de 15 a 25 años con características homogéneas entre sí, de diferentes Universidades e Instituciones Educativas.

Se realizaron 5 Grupos Focales, los cuales se desarrollaron 3 en la Universidad de El Salvador Facultad Multidisciplinaria de Occidente (UESOCC), 1 en el Centro Escolar INSA y 1 en la Universidad Católica de El Salvador (UNICAES). Acá se seleccionaron grupos de 15 personas para aplicar la técnica, posteriormente se utilizó un moderador (animador) para realizar los cuestionamientos de un instrumento estructurado. Con esto se logró cubrir una cantidad de 15 personas participantes del público objetivo que nos brindaron información precisa.

## **8. Análisis de los resultados**

Al realizar la investigación a través de la técnica de Focus Group se obtuvieron los siguientes resultados:

### **3.2.6.2 Resultados Focus Group**

- Los resultados obtenidos en la investigación señalan que en su totalidad de la muestra seleccionada llevan a cabo actividades de entretenimiento, entre las cuales se destacan escuchar música, leer obras y literatura variada, chatear en sus redes sociales, ver televisión, visitar centros turísticos y restaurantes, y otras actividades de entretenimiento, que en la mayoría de las veces se acompañan de sus familiares y amigos.
  
- En la realización del estudio se manifestó que la mayoría de las personas se sentían atraídas por las actividades de arte y cultura, estos resultados fueron arrojados por parte de los estudiantes universitarios; esto es motivo de que se sienten atraídos por diversos formatos de arte y cultura, como: obras de arte, poesías, exposiciones de pintura, novelas, danza árabe y conocer sobre culturas de otros países.
  
- A pesar que la gran mayoría se siente atraído por las actividades de arte y cultura, hubo un grupo reducido de los participantes que no les interesaba este tipo de

actividades, esto porque les resulta aburrido asistir a cualquier presentación que se realice, estos resultados fueron negativos en el área de instituciones educativas a nivel de bachillerato en el Centro Escolar INSA.

- Es su mayoría los participantes del estudio no manejan información básica acerca del Teatro, como su historia, además desconocen que actividades desarrolla, así también la mayoría de los entrevistados, a excepción de uno, no tenían conocimiento de los recorridos guiados que ofrece el teatro, donde se explica su historia y datos curiosos sobre sus pinturas y el arte. También expresan que las instituciones educativas deberían de tener la responsabilidad de inculcar y despertar el interés por el arte y la cultura nacional, inclusive hubo un grupo de estudiantes de bachillerato en turismo que desconocen sobre el tema del teatro en general, cuando ello debería ser un área de dominio para estos.
- Los resultados muestran que en las oportunidades que han tenido de visitar el teatro han tenido una buena experiencia, sin embargo no ha sido de su propia iniciativa, sino por cumplir un requisito académico en

alguna materia específica o porque algún docente le agrada las actividades de arte y les inculca a ir, pero en cierta manera obligados, esto se da a nivel de bachillerato. Pero a pesar de lo anterior existe un grupo reducido que si asiste a los eventos por cuenta propia debido a que le interesan este tipo de actividades. Un aspecto que la mayoría de los entrevistados denota es que se ven atraídos por la infraestructura, los acabados o detalles decorativos de este, en especial las pinturas, no así por el contenido que se desarrolla en las presentaciones, y lamentan que este no difunda de forma masiva las presentaciones que se estarán desarrollando en el teatro.

- Los entrevistados expresaron su punto de vista sobre los diferentes eventos que les motivaría a asistir al Teatro, entre los cuales destacan: Festivales de Opera, Mas conciertos musicales, eventos de daza árabe y moderna, obras teatrales enfocadas a comedia, eventos relacionados a las culturas de otros países, drama, exposición de arte y pintura; lo que daba respuesta al objetivo de investigación.

- El estudio reveló las diferentes razones del porque el público joven no asiste a las presentaciones del teatro, siendo la principal razón la falta de publicidad y promoción de los eventos a desarrollarse, ya que esta solamente se basa en un banner que se coloca en las afueras del teatro, y en la mayoría de ocasiones las personas olvidan las fechas de los eventos y dejan de visitar el teatro por falta de información eficiente y oportuna; así mismo los participantes desconocían de la existencia de la página de oficial en Facebook y un blog del Teatro.

De igual forma no se sienten atraídos a las presentaciones porque no se brinda una descripción de lo que se tratará el evento y por lo tanto no despierta el interés.

Otra razón del desinterés por parte de los participantes son los horarios que muchas veces representa una limitante para poder visitar el teatro, ya sea por cuestiones de seguridad o lejanía.

- Desde la óptica del precio, el ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar?, la investigación reveló que el

público objetivo al que se dirige el teatro se divide en 3 grupos:

- ✓ Los que sienten pasión por el arte y la cultura, estarían dispuestos a pagar entre \$25 y \$30 por un evento de gran magnitud.
- ✓ Los que desconocen de las actividades de arte y cultura, sin embargo les gustaría conocer más acerca de esto, estos estarían dispuestos a pagar entre \$3 y \$5.
- ✓ Los que asisten al teatro por actividades académicas y no por voluntad propia, estarían dispuestos a pagar hasta \$1.



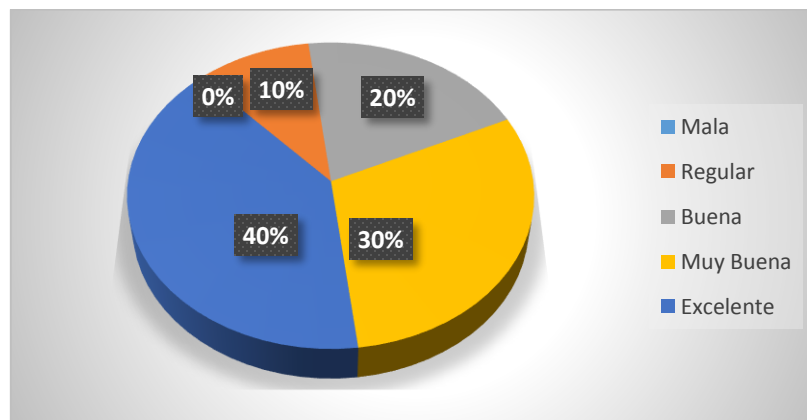
### 3.2.6.3 Sondeo de Mercado

Se llevó a cabo un sondeo de mercado donde se aplicó una entrevista personalizada con el apoyo de un instrumento estructurado (una encuesta) a un grupo de asistentes a una obra teatral para conocer su opinión sobre el evento y la percepción del teatro y su personal.

Para desarrollar este procedimiento se tomó una muestra por juicio que comprende de 20 adolescentes y jóvenes con edades comprendidas desde los 13 años en adelante.

A continuación se muestra el análisis de los resultados de la encuesta.

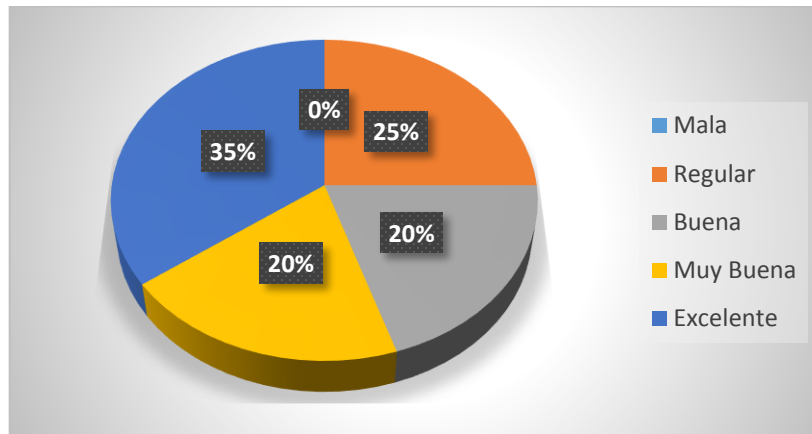
#### 1. ¿Cómo considera usted la presentación personal de los empleados del Teatro Nacional de Santa Ana?



Según los resultados de las encuestas en cuanto a la presentación personal de los empleados del teatro nacional

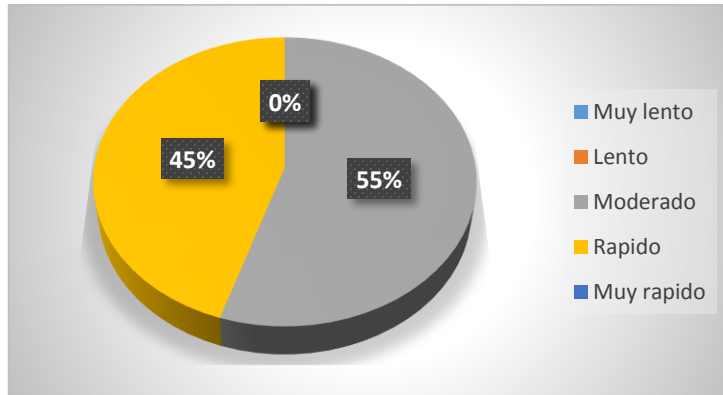
de Santa Ana, el 10 % respondió que esta era regular, el 20% que es buena, el 30% que es muy buena y el 40% que es excelente. Con los datos analizados podemos concluir que los empleados del teatro nacional de santa Ana tienen una presentación personal excelente.

**2. ¿Cómo percibe la atención que le brindan los empleados cuando visita el Teatro Nacional de Santa Ana?**



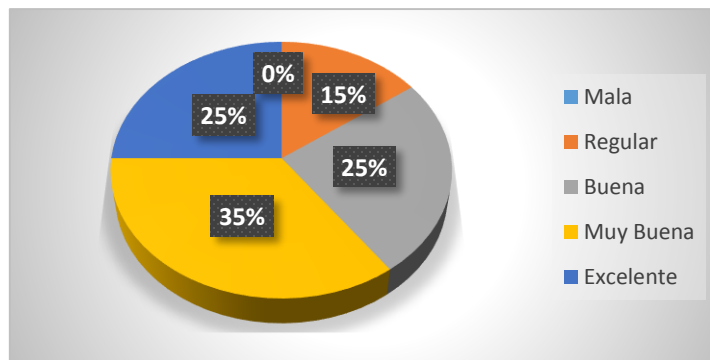
Según los resultados de las encuestas en cuanto a la atención que los empleados prestan al público visitante del teatro nacional de Santa Ana, el 25% respondió que era regular, el 20% que es buena, el 20% que es muy buena y el 35% que es excelente. Con dichos datos podemos concluir que la mayor parte de los visitantes se sienten satisfechos con la atención que le prestan, sin embargo una parte de este no se siente bien atendido.

**3. ¿Cómo califica la rapidez y eficiencia al momento de ingresar a una función del Teatro Nacional de Santa Ana?**



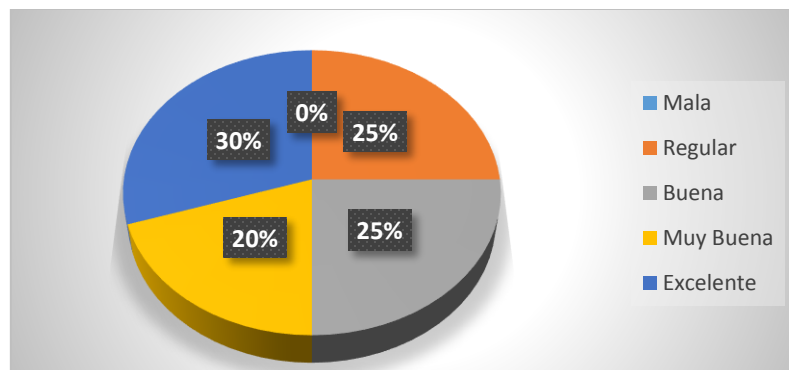
Según los resultados de las encuestas en cuanto a la eficiencia y rapidez al momento de ingresar a una función del teatro nacional de Santa Ana, el 55% dijo que es moderado y el 45% que es rápido. Con los datos analizados podemos concluir que al ingresar el público visitante al teatro considera que se hace de forma eficiente.

**4. ¿Cómo evalúa la comodidad en cuanto a las butacas dentro de las instalaciones?**



Este cuestionamiento evaluó la comodidad de las butacas que tiene el Teatro Nacional de Santa Ana, en donde los asistentes presencian los eventos que se desarrollan. El 35% de las personas entrevistadas señalan que la comodidad de las butacas es muy buena en el sentido que se sienten cómodos al momento de presenciar un espectáculo; además un 25% de los entrevistados señala que la comodidad de las butacas es buena, y otro 25% señala que son excelentes, mientras que solamente un 15% señala que la comodidad de las butacas es regular. Con esto se puede concluir que las personas evaluaron la comodidad que ofrece el Teatro en sus butacas es muy buena al momento de presencia un evento determinado.

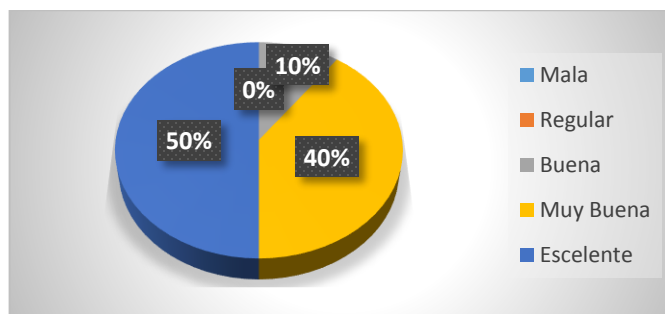
**5. ¿Cómo evalúa el sistema de ventilación dentro de la gran sala del Teatro de Santa Ana?**



Este cuestionamiento evaluó la ventilación que tiene la gran sala del Teatro Nacional de Santa Ana, el 30% de las personas

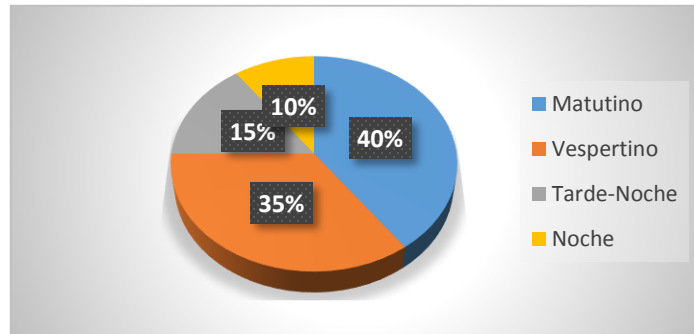
entrevistadas señalan que la ventilación de la gran sala es excelente al momento que se desarrolla un espectáculo; además un 25% de los entrevistados señala que la ventilación de la gran es buena, y otro 25% señala que son regulares, mientras que solamente un 20% señala que la ventilación es muy buena. Con esto se puede concluir que se tiene una ventilación adecuada en la gran sala al momento de realizar una presentación.

#### 6. ¿Cómo califica la limpieza dentro de las instalaciones?



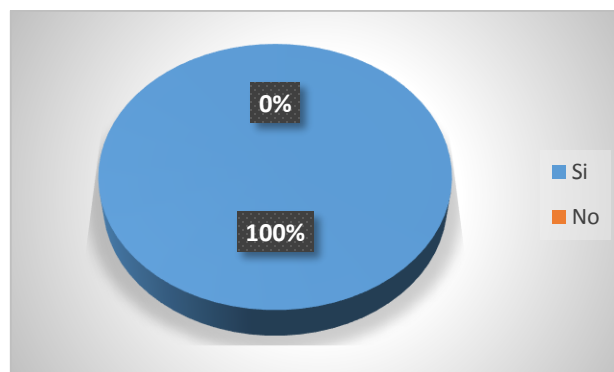
Este cuestionamiento evaluó la limpieza en todos los ámbitos, baños, la gran sala, el vestíbulo, etc. que posee el Teatro Nacional de Santa Ana, la mitad (50%) de las personas entrevistadas señalan que la limpieza es excelente; además un 40% de los entrevistados señala que limpieza es muy buena, y solamente el 10% señala que la limpieza es buena. Con esto se puede concluir que se tiene una limpieza excelente en todo el Teatro.

**7. ¿Qué horarios cree usted que son los más convenientes a la hora de asistir a un evento al Teatro Nacional de Santa Ana?**



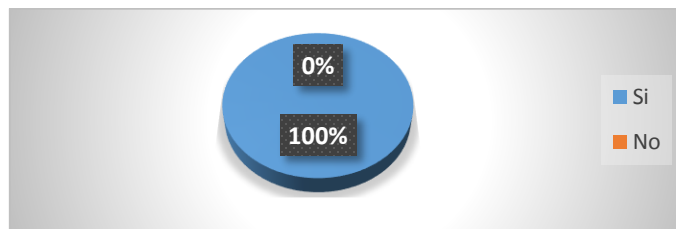
Esta refleja que la mayoría de las personas entrevistadas, 40%, prefiere ir a ver presentaciones en el teatro en horario matutino, esto podría deberse a que son estudiantes y los profesores los llevan ver obras teatrales en horas de clase; sin embargo el 35% optan por un horario vespertino. De igual forma una minoría prefiere ir a ver eventos al teatro en horario tarde-noche y noche.

**8. ¿En cuanto a las presentaciones que ha asistido, ha estado satisfecho en relación al precio y calidad?**



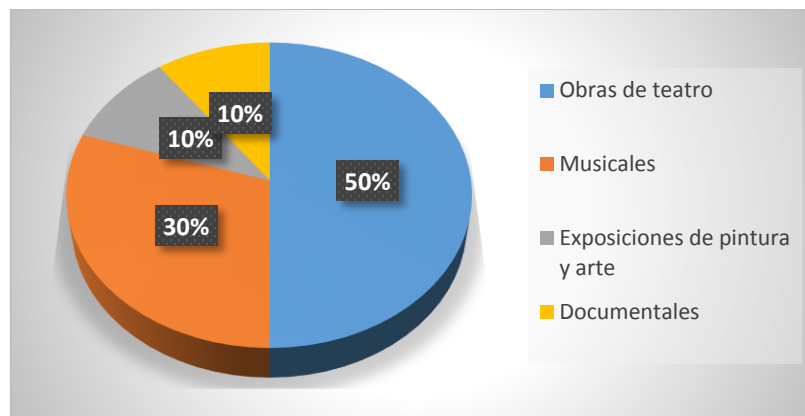
Todas las personas entrevistadas están de acuerdo que el precio que pagan por presenciar espectáculos en el teatro vale la pena, por la calidad de los eventos a los que asisten.

**9. ¿Estaría dispuesto a visitar el teatro nuevamente?**



En esta interrogante, el 100% de las personas encuestadas respondieron que si regresarían al teatro nuevamente a ver una función. Por lo tanto se considera que todos los asistentes disfrutaron del evento al cual han asistido.

**10. ¿Qué tipo de eventos le gustaría presenciar en su próxima visita o con más frecuencia?**



Del total de las personas encuestadas, el 50% respondió que si volverían al teatro nuevamente les gustaría presenciar obras de teatro, mientras que el 30% prefiere que se realicen musicales y un 10% optaría por asistir a exposiciones de pintura y arte, al igual que los documentales que comparten el mismo porcentaje de preferencia con un 10%. Lo que significa que la mitad de los asistentes optan porque las obras de teatro deberían realizarse con mucha más frecuencia, seguido de un porcentaje mínimo por los musicales, mientras que las exposiciones de pintura y arte junto con los documentales no son de gran preferencia por parte de los asistentes.



# CAPÍTULO IV

“PLAN ESTRATÉGICO  
DE MARKETING Y  
CREACIÓN DE  
NUEVAS ALIANZAS  
CORPORATIVAS PARA  
INCREMENTAR EL  
DESARROLLO  
SOCIOCULTURAL DEL  
TEATRO NACIONAL  
DE SANTA ANA”

## **Capítulo 4: Plan estratégico de marketing y creación de nuevas alianzas corporativas para incrementar el desarrollo sociocultural del Teatro Nacional de Santa Ana**

### **4.1 Desarrollo del plan de marketing**

#### **4.1.1 Resumen ejecutivo**

Es importante para toda institución realizar un estudio detallado de la situación, tanto interna como externa para poder tomar las mejores decisiones que puedan beneficiar el funcionamiento de la misma, para ello, se lleva a cabo un control desde el análisis de la situación hasta la formulación y evaluación de las estrategias.

Para llevar a cabo la evaluación de los factores se realizó un análisis FODA que es un modelo simple de análisis que utilizan las empresas para evaluar el potencial de negocios y decisiones de marketing.

Así mismo se plantean las estrategias que pueden ejecutarse y los métodos de control para verificar cada una de ellas y que se puedan tomar las mejores medidas correctivas para su perfecto desempeño.

#### **4.1.2 Diagnóstico de la situación**

Como requisito para elaborar el diagnóstico de la situación del Teatro Nacional de Santa Ana, se realizó el análisis de la situación a través de un profundo estudio del macro-entorno (factores externos) y del micro-entorno (factores internos). La investigación y análisis previamente realizado es la base fundamental para desarrollar el diagnóstico de la situación o análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Es importante mencionar que la evaluación de cada uno de los factores se lleva a cabo mediante la asignación de pesos, para cada factor, el valor del peso oscila entre 0.0 y 1.0, el valor asignado depende de la incidencia que tenga cada factor ante la institución, en el caso de las fortalezas se les asignará un peso más alto a aquellos factores que representen la mayor fortaleza de la institución y el resto de los pesos se distribuye con los demás factores restantes; en el caso de las debilidades se atribuye el peso mayor al factor que se considere la debilidad principal de la institución. En el caso de las oportunidades se asigna el peso al mayor factor de oportunidad que se pueda desarrollar en el mercado, y

con respecto a las amenazas se le asigna el mayor peso a la que puede tener un impacto negativo en la institución, es importante mencionar que el valor de la sumatoria de los pesos debe ser 1.

Además de la asignación de pesos se debe de calificar cada uno de los factores enlistados, esta calificación depende del grado de esfuerzo que hace la institución para responder con eficacia a cada factor, estas calificaciones estan entre 1 y 5, donde 1 es una respuesta mala, 3 una respuesta superior a la media y 5 una respuesta superior.

A continuación se enlistan los factores para cada pilar en el análisis FODA que corresponde al Teatro Nacional de Santa Ana.

## EFI (Evaluación de Factores Internos)

### FORTALEZAS

	Peso	Calificación	Ponderado
No tiene competencia directa en la industria de entretenimiento cultural	0.12	4	0.5
Belleza arquitectónica del lugar	0.27	5	1.4
Es el único que cuenta con una pila acústica para articular el sonido	0.15	4	0.6
Excelente ubicación estratégica	0.09	3	0.3
Alianzas estratégicas con embajadas de diferentes países	0.1	3	0.3
Diversidad de eventos para todo público	0.15	4	0.6
Capacidad instalada para atender al público visitante (butacas)	0.07	2	0.1
Respaldo del gobierno a través de la Secretaría de Cultura	0.05	2	0.1
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3.8</b>

### DEBILIDADES

	Peso	Calificación	Ponderado
Falta de promoción y publicidad de los eventos	0.26	2	0.5
Funciones con poca repetición	0.15	2	0.3
Falta de presupuesto asignado	0.15	3	0.5
Equipo tecnológico desactualizado	0.17	4	0.7
Falta de recurso humano en las diferentes áreas	0.1	2	0.2
Poco espacio físico destinado a parqueo	0.05	1	0.1
Falta de reconocimiento de logo e imagen de marca	0.12	1	0.1
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2.3</b>

## EFE (Evaluación de Factores Externos)

### OPORTUNIDADES

	Peso	Calificación	Ponderado
Expansión de nuevas líneas de eventos	0.20	2	0.4
Involucrar de forma activa a las diferentes instituciones educativas	0.38	3	1.1
Lograr un mayor apoyo por parte de la empresa privada en concepto de patrocinio	0.25	4	1.0
Mayor conciencia de los problemas sociales mediante la representación teatral	0.17	2	0.3
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2.9</b>

### AMENAZAS

	Peso	Calificación	Ponderado
Los jóvenes no asisten por voluntad propia	0.1	2	0.2
Falta de apoyo del gobierno hacia la cultura en la sociedad	0.1	1	0.1
Perdida de la identidad cultural	0.13	2	0.3
Adopción de otras culturas y subculturas especialmente del público joven	0.17	1	0.2
Falta de posicionamiento en la mente del público como opción de entretenimiento	0.19	2	0.4
Mayor atracción por parte del público hacia otras actividades de entretenimiento	0.24	2	0.5
Falta de apoyo por parte de las instituciones educativas	0.07	3	0.2
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>1.8</b>

### **Análisis EFI (Evaluación de Factores Internos)**

Una vez evaluados los factores internos del Teatro Nacional de Santa Ana a través de la asignación de pesos y la calificación de cada uno de esos factores, se obtuvo los ponderados por factor y el total ponderado tanto para las fortalezas como para las debilidades.

En la evaluación de los factores internos del Teatro Nacional de Santa Ana se obtuvo que el total ponderado de las fortalezas es de **3.8**, superior al total ponderado de las debilidades **2.3**. Esto significa que las fuerzas en el ambiente interno del teatro son favorables, y la posición estratégica interna general del teatro está por arriba de la media en su esfuerzo por conseguir estrategias que capitalicen las fortalezas y neutralicen las debilidades.

A pesar que existe una amplia ventaja entre los totales ponderados de las fortalezas y debilidades, no hay que menospreciarlo, sino que se debe desarrollar estrategias que permitan al teatro convertir las debilidades antes mencionadas en nuevas fortalezas.

### **Análisis EFE (Evaluación de Factores Externos)**

De igual manera que en el análisis interno, se asignó pesos y calificaciones a los factores externos que comprende las oportunidades y amenazas, y posteriormente se obtuvo el total ponderado para cada área.

La evaluación de los factores arrojó que el Teatro Nacional de Santa Ana es superior en la parte de las oportunidades obteniendo un total ponderado de **2.9**, comparado con **1.8** de las amenazas. Esto significa que el ambiente externo en el cual se desarrolla el teatro es favorable para que pueda aprovechar las oportunidades de crecimiento que se presentan en la industria de entretenimiento de arte y cultura, y evitar las amenazas del mercado.

#### **4.1.3 Definición de objetivos**

##### **Objetivo General**

- ✓ Aumentar la afluencia de público joven a las presentaciones que desarrolla el Teatro Nacional de Santa Ana y la búsqueda de nuevas alianzas estratégicas en concepto de patrocinio.



### **Objetivos Específicos**

- ✓ Lograr una difusión eficiente de las presentaciones que desarrolla el teatro mediante los medios de comunicación factible para el público objetivo.
- ✓ Facilitar la información relevante a los visitantes sobre las diferentes actividades que realiza el teatro.
- ✓ Lograr la identificación de logo y marca comercial del teatro por parte del target a fin de crear posicionamiento.
- ✓ Establecer procesos eficientes en la búsqueda de patrocinios.

#### **4.1.4 Formulación de estrategias**

Para lograr los objetivos de marketing antes planteados se diseñan estrategias mercadológicas, como Producto/Servicio, Precio, Distribución y Publicidad y Promoción, así como también a Proceso, Personal y Evidencia Física, por naturaleza de la institución.

A continuación se detallan las estrategias para cada área del mix de marketing con su respectiva propuesta.

#### 4.1.4.1 Estrategias de Producto/Servicio

Nombre de la estrategia	Expansión de nuevas líneas de eventos
<b>Definición</b>	Consiste en ampliar la gama de los diferentes tipos de eventos que se tienen hasta ahora y lograr así una mayor asistencia y preferencia por parte del público objetivo.
<b>Objetivo</b>	Aperturar nuevos segmentos de eventos teatrales, a través del apoyo de artistas, universidades y colegios, que permitan el incremento del desarrollo artístico cultural a nivel local y a nivel nacional.
<b>Meta</b>	Lograr un aumento en un 50% en nuevas categorías de eventos teatrales.
<b>Importancia</b>	Es importante destacar que con una amplitud en los diferentes tipos de funciones que tendrá el teatro proporcionará un aumento en los asistentes y múltiples opciones a elegir y optar por la de mayor preferencia.
<b>Tácticas/acciones</b>	<p>Realización de encuestas al público para conocer qué tipo de funciones le gustaría que el teatro presentara y que aún no están disponibles.</p> <p>Ampliación de la cartera de artistas.</p> <p>Convocatoria a universidades y grupos de teatro para que den a conocer sus presentaciones.</p> <p>Promocionar y publicitar las actividades a realizar por los diferentes medios de comunicación.</p>
<b>Responsable</b>	Personal administrativo y dirección del teatro.
<b>Periodo de ejecución</b>	Se llevará a cabo en un periodo de 6 meses, una vez que esté en marcha y se apruebe la estrategia.
<b>Recursos</b>	Humano: El personal administrativo encargado de gestionar las acciones pertinentes para la apertura de nuevas

	líneas de eventos a desarrollarse en el teatro.
	Técnico: Laptop, impresora, lapiceros, acceso a internet, contactos telefónicos.
	Financiero: Se elaborarán 250 encuestas, que se harán a los asistentes con un costo de \$0.05 ctvs. Cada uno, teniendo un total de \$12.50.

**Propuesta:**

MODELO DE ENCUESTA

Con el objetivo de conocer las opiniones de los visitantes al Teatro Nacional de Santa Ana, se le pide contestar las siguientes preguntas:

Sexo: Masculino \_\_\_ Edad: \_\_\_\_  
 Femenino \_\_\_

1. ¿Con que frecuencia, acude a las presentaciones teatrales?

- Cada vez que hay una presentación \_\_\_\_\_  
 - Solo asisto a las que me interesan \_\_\_\_\_

2. ¿Fue de su agrado la presentación realizada el día de hoy?

Si \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_ ¿Porque? \_\_\_\_\_

3. ¿Qué otras presentaciones le gustaría presenciar más?

- Obras \_\_\_\_\_  
 - Musicales \_\_\_\_\_  
 - Documentales \_\_\_\_\_  
 - Comedia \_\_\_\_\_

Nombre de la estrategia	Estrategia de prolongación y apertura de horarios
<b>Definición</b>	Permite el desarrollo de nuevas programaciones de eventos en diferentes horarios en el que el público pueda asistir y optar por el horario que más le convenga.
<b>Objetivo</b>	Desarrollar una calendarización y programación en el que se puedan acomodar a los horarios al público, esto ayudará a incrementar la afluencia tanto de visitantes actuales como potenciales.
<b>Meta</b>	Lograr que un 80% de los visitantes actuales y potenciales acepten la apertura de nuevos horarios en un periodo de 6 meses.
<b>Importancia</b>	Con esta propuesta se logrará el incremento de visitantes en horarios que no se tenían previstos y evitar que personas queden fuera por falta de espacio a la hora de las presentaciones.
<b>Tácticas/acciones</b>	<p>Conocer los horarios que mejor se acomoden al público la hora de presenciar una función y cuáles son los de su preferencia, a través de encuestas de opinión.</p> <p>Negociación con artistas para una mayor disponibilidad de horarios que permitan un mayor número de presentaciones.</p> <p>Venta anticipada de las entradas para las diferentes funciones.</p> <p>Promoción de los eventos y sus diferentes horarios.</p>
<b>Responsable</b>	Personal administrativo y dirección del teatro.
<b>Periodo de ejecución</b>	Cumplirá un tiempo estipulado de 6 meses para cumplir con la estrategia.
<b>Recursos</b>	<p>Humano: Personal capacitado para calendarizar los eventos en hora y tipo de función.</p> <p>Técnico: Laptop, impresoras, lapiceros.</p>

Financiero: Se elaborarán 250 encuestas, que se harán a los asistentes con un costo de \$0.05 ctvs. Cada uno, haciendo un total de \$12.50.

**Propuesta:**

Viernes 22		Encuentro Nacional de Teatro Universitario CONUT-ENTU Función 10:00 a.m.	<b>163</b>
Viernes 22		Encuentro Nacional de Teatro Universitario CONUT-ENTU Función 2:00 p.m.	<b>115</b>
Sábado 23		Concierto Festejemos a mamá Presentado por Orquesta Latin Sound y el Internacional Mariachi Cuscatlán	<b>315</b>
Domingo 24		4º Aniversario Marinnha Escuela de Danzas Orientales de Santa Ana	<b>172</b>
Miércoles 27		"Olaf y Sven los Cuentacuentos" Producción: Sunny Bacaro	<b>408</b>
Jueves 28		"Olaf y Sven los Cuentacuentos" Producción: Sunny Bacaro	<b>300</b>
Viernes 29		Debut Orquesta Sinfónica Esperanza Azteca Santa Ana	<b>386</b>
Sábado 30		Debut Orquesta Sinfónica Esperanza Azteca Santa Ana	<b>544</b>
<b>Total asistencia mes de mayo 2015</b>			<b>5,172</b>

#### 4.1.4.2 Estrategias de Precio

Nombre de la estrategia	Estrategia de fijación de precio psicológico
<b>Definición</b>	Con esta estrategia se pretende fijar el precio de los eventos que desarrolla el teatro de manera fraccionaria, es decir que el precio incluya centavos aproximados (por ejemplo, \$2.99, \$1.99, \$1.59, \$1.95). Este precio se aplicaría a aquellas actividades en temporada normal y con poca trascendencia, con el fin de incentivar a las personas a asistir al teatro.
<b>Objetivo</b>	Fijar un precio que psicológicamente les dé una sensación de ahorro a las personas asistentes.
<b>Meta</b>	Incrementar en un 60% la afluencia de personas en temporadas normales o de poca trascendencia.
<b>Importancia</b>	Con esta estrategia se pretende dar una sensación de ahorro y economía al bolsillo de las personas asistentes al teatro.
<b>Tácticas/acciones</b>	Costeo eficiente del servicio (Costo fijo, Costo Variable, Prorratio).
	Contar con suficiente efectivo en caja para el cambio.
	Promocionar y publicitar las actividades con este tipo de precio por los diferentes medios.
<b>Responsable</b>	Personal administrativo y dirección del teatro
<b>Periodo de ejecución</b>	La estrategia estaría vigente durante 1 año, en las temporadas normales de presentaciones que desarrolla el Teatro.
<b>Recursos</b>	Humanos: Se destinará al personal administrativo del teatro, junto con la directora para el costeo y la fijación de precio.
	Técnicos: Conocimiento de la clasificación de costo y métodos de prorratio, computadora, paquete de software de oficina.

Financieros: No requeridos

Propuesta:

La Asociación del Patrimonio Cultural de Santa Ana  
Centro de Artes de Occidente  
Presentan

# El Mago de Oz

Taller de Ballet del CAO  
Dirección: Luisa Rodríguez

Gran Sala del Teatro  
Nacional de Santa Ana  
Sábado 13 de junio 2015  
Función: 5:00 p.m.

Entrada niños **\$ 2.99**  
adultos **\$ 3.99**

Invitados especiales:  
Grupo Eclipse y Erick García

Boletos a la venta en:  
Centro de Artes de Occidente y  
Teatro Nacional de Santa Ana

Invitan:



SECRETARÍA DE CULTURA  
DE LA PRESIDENCIA

Gobierno de  
**EL SALVADOR**  
UNÁMONOS PARA CRECER

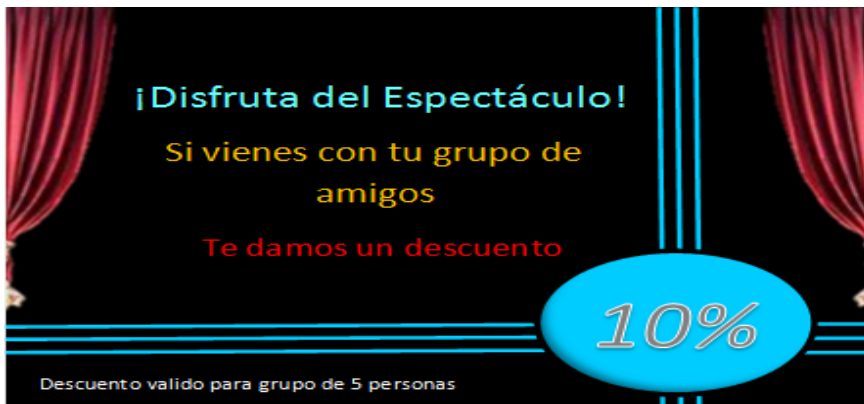
Nombre de la estrategia	Estrategia de fijación de precio de descuento o promocional por número de personas
<b>Definición</b>	Con esta estrategia se busca motivar a las personas por medio de un descuento en el precio de la entrada a las actividades que realiza el teatro; se hará efectiva cuando se presente un número determinado de personas, mediante la entrega de un cupón de descuento, así mismo se pretenden lograr una mayor repetición en la asistencia.
<b>Objetivo</b>	Motivar a las personas a asistir periódicamente a las actividades de arte cultura.
<b>Meta</b>	Motivar en un 75% la asistencia del público objetivo a las presentaciones.
<b>Importancia</b>	Se pretende que las personas junto con sus amigos o familiares se motiven a asistir con mayor frecuencia a las actividades que desarrolla el Teatro.
<b>Tácticas/acciones</b>	<p>Definir el porcentaje de descuento que se hará sobre el precio.</p> <p>Establecer la cantidad de personas para que sea aplicable el descuento.</p> <p>Diseñar los cupones de descuento.</p> <p>Implementar un control estadístico sobre las personas que hacen uso del descuento a través de una base de datos.</p> <p>Promocionar y publicitar las actividades de precio de descuento por número de personas mediante los diferentes medios.</p>
<b>Responsable</b>	Personal administrativo y dirección del teatro
<b>Periodo de Ejecución</b>	La estrategia estaría vigente durante 1 año, adaptándola según las temporadas y demanda que tenga el Teatro.
<b>Recursos</b>	<p>Humanos: Se destinará al personal administrativo del teatro, junto con la directora para definir el descuento y fijar el precio.</p> <p>Técnicos: Uso de programas de diseño, computadoras y un técnico en diseño</p>



gráfico encargado de diseñar los modelos de cupones.

Financieros: Teniendo en cuenta que no se tiene presupuesto destinado para marketing, los cupones se harán impresos a colores en páginas de papel bond en cada una se imprimirán 30 cupones. La estimación económica total para la vigencia de la estrategia es de \$3.00 en el año, por lo que cada página cuesta \$0.25. Bajo el supuesto que se utilicen los 30 cupones el mes, en el año serían 12 páginas.

**Propuesta:**



#### 4.1.4.3 Estrategias de Plaza

Nombre de la estrategia	Logística de distribución externa
<b>Definición</b>	Establecer alianzas estratégicas con empresas que tengan ubicados puntos de venta en quioscos en el centro comercial Metrocentro Santa Ana, para que de esta manera se puedan vender entradas de los eventos que desarrolla el teatro, así como brindar información de todos los servicios que este ofrece por medio de afiches publicitarios.
<b>Objetivo</b>	Crear nuevos canales de distribución y establecer nuevas alianzas estratégicas; así como también brindar a los jóvenes y público en general información oportuna y facilitar la adquisición de las entradas a las diferentes funciones que el teatro este desarrollando.
<b>Meta</b>	Facilitar la accesibilidad de la venta de tarjetas en un 60% a los clientes actuales y potenciales del teatro.
<b>Importancia</b>	Es necesario utilizar diferentes medios de distribución para poder facilitar a los clientes actuales y potenciales la adquisición de entradas de las funciones que se realizan en el teatro, así como también despertarles el interés por medio de información oportuna.
<b>Tácticas/acciones</b>	<p>Gestionar con los responsables de las empresas en cuestión y motivarles que contribuyan al arte y la cultura por medio de la colaboración temporal y se les dará como incentivo 3 entradas para que las puedan regalar a cambio de cualquier transacción que realicen sus clientes o proporcionándoles un porcentaje de utilidad por ticket vendido.</p> <p>Aplicar una estrategia de negociación ganar-ganar con las partes involucradas.</p>

	Diseñar un perfil de los posibles puntos de ventas que funcionaran como intermediarios.
<b>Responsable</b>	Personal administrativo y dirección del teatro.
<b>Periodo de ejecución</b>	Durante las temporadas más bajas del teatro.
<b>Recursos</b>	Humanos: 1 persona encargada de gestionar la negociación y supervisión de los puntos de venta seleccionados. Técnicos: Conocimientos de negociación Financieros: \$10 en impresión de afiches publicitarios; de \$3 a \$75 dependiendo el valor de las entradas, esto en concepto de regalías.

**Propuesta:**



Nombre de la estrategia	Logística de distribución interna
<b>Definición</b>	Dar a conocer la cartelera que se estará desarrollando cada semana, esto después de cada presentación que se realice en el teatro, de forma dinámica, motivando a las personas a que asistan y dándoles a conocer parte de la temática a desarrollar en la obra, así como sus precios, quiénes estarán encargados de la obra y hablar un poco acerca de la trayectoria o logros que han tenido dichos actores.
<b>Objetivo</b>	Mantener informados a los clientes actuales de todas las presentaciones que se estarán desarrollando según cartelera, y así aumentar la afluencia de personas al teatro y motivarlos que es una excelente forma de disfrutar de su tiempo libre.
<b>Meta</b>	Facilitar la difusión de información en un 75% de las diferentes funciones que desarrolla el teatro, para que de esta forma se puedan incrementar las ventas.
<b>Importancia</b>	Es necesario mantener informados a los clientes de las diferentes presentaciones que se estarán desarrollando para despertar su interés y curiosidad, y que puedan regresar a ver la presentación o las presentaciones que deseen.
<b>Tácticas/acciones</b>	<p>Designar a dos empleados del teatro que tenga buen tono de voz, que sean dinámicos y elocuentes para que éstos puedan motivar y despertar el interés del público visitante en las presentaciones que el teatro realizará en días posteriores.</p> <p>Diseñar una agenda para dar a conocer los avisos correspondientes.</p>
<b>Responsable</b>	Personal administrativo y dirección del teatro.
<b>Periodo de ejecución</b>	Permanentemente, después de cada presentación.

<b>Recursos</b>	Humanos: 2 personas encargadas de brindar dicha información.
	Técnicos: No requeridos.
	Financieros: No requeridos.

**Propuesta:**



**AGENDA DE PRESENTACIONES EN LA SEGUNDA SEMANA DE JULIO.**

**10 de julio**

**II Festival Internacional de Clown Escénico desde Brasil presenta la obra: OLHA O PALHAÇO NO MEIO DA RUA”.**

Teatro Nacional de Santa Ana.

Funciones: 9:00 a.m. y 2:00 p.m.

Entrada general \$3.00, estudiantes con carnet \$1.00

Para reservar cupo llamar a los teléfonos: 2515-0763, 7983-5145 o al correo electrónico: [lairrealcompania@gmail.com](mailto:lairrealcompania@gmail.com)

Sinopsis OLHA O PALHAÇO NO MEIO DA RUA es un concierto musical. Dos payasos músicos pelean por la atención del público, una pelea donde entran todo tipo de artimañas. Creando así, situaciones inusitadas. Generando espontáneamente una división en el público, que se deja conquistar a través de instrumentos convencionales y también alternativos.

**11 de julio**

**Presentación de la obra de teatro: “La tierra de Oz”, por la compañía de teatro David Granadino.**

Teatro Nacional de Santa Ana.

4:00 p.m.

Entrada general \$1.00, adultos \$3.00

"Magnífico espectáculo de color y música que se ha convertido por méritos propios en un clásico del cine musical. Acertadísima Garland, bien dirigida y con una banda sonora de altura"

**12 de julio**

**Cierre del II Festival de Clown Escénico.**

Fachada del Teatro Nacional de Santa Ana

De 3:00 p.m. a 5:00 p.m.

Estará lleno de emoción y gran calidad de artistas nacionales e internacionales.

Nombre de la estrategia	Logística de distribución online.
<b>Definición</b>	Desarrollar una página web exclusiva del Teatro Nacional de Santa Ana, en la cual se esté presentando la cartelera de la semana, así como los horarios, la temática de las obras en cuestión, quién las estará dirigiendo, el precio por función y los centros de venta. Así también crear una aplicación para los teléfonos inteligentes y que de esta manera sea mucho más fácil acceder a la cartelera del teatro.
<b>Objetivo</b>	Mantener la cartelera actualizada para que el mercado meta la pueda conocer de forma rápida, sin necesidad de salir de casa.
<b>Meta</b>	Facilitar la difusión de información en un 50% de las diferentes funciones que desarrolla el teatro con el fin de brindar un mejor servicio a sus clientes actuales y potenciales.
<b>Importancia</b>	Actualmente gran cantidad de jóvenes y adultos utilizan los medios electrónicos y el internet es por ello que es necesario utilizar estos medios para mantener informados a los clientes de las presentaciones que el teatro realiza, para que ellos puedan consultarla en cualquier momento del día.
<b>Tácticas/acciones</b>	<p>Crear alianzas estratégicas con universidades dándoles la oportunidad a jóvenes estudiantes de la carrera de ingeniería en sistemas o técnico en sistemas para que puedan desarrollar sus horas sociales en el Teatro Nacional de Santa Ana y que de esta forma ellos puedan crear y darle mantenimiento tanto a la página como a la aplicación.</p> <p>Capacitación por parte de los estudiantes que manejen la aplicación al personal del teatro para el manejo de la misma.</p>

	Realizar un diseño amigable e interactivo para la aplicación.
<b>Responsable</b>	Personal administración y dirección del teatro en conjunto con jóvenes universitarios.
<b>Periodo de ejecución</b>	Permanente.
<b>Recursos</b>	Humanos: 1 persona encargada de gestionar la estrategia y 2 personas encargadas de crear y darle mantenimiento a la página.
	Técnicos: Uso de computadora, internet, programas de diseño y software de programación.
	Financieros: No requeridos.

**Propuesta:**

The screenshot shows the website for the Teatro Nacional de Santa Ana. At the top, there is a navigation menu with links for 'EL TEATRO', 'EN GIRA', 'PUBLICACIONES', 'ÁREA PEDAGÓGICA', 'ACTUALIDAD', 'ENTRADAS', 'PRENSA', and 'CONTACTAR'. Below the menu, there is a section titled 'Qué puedo ver' with two dropdown filters: 'Espectáculo' (set to 'Seleccione una obra') and 'Género' (set to 'Cualquier género'). To the right of this section is a calendar for July 2015. Below the filters, there is a large image of the theater building and a section titled 'Temporada 2015-2016' with the text 'Próximamente' and a '+ INFO' link.



#### 4.1.4.4 Estrategias de Promoción y Publicidad

Nombre de la estrategia	Cartelera Informativa (Medios impresos)
<b>Definición</b>	Colocación de carteles con la programación mensual de las presentaciones en el teatro e información sobre los recorridos guiados. Éstas se distribuirán en los centros educativos y estarán ubicadas en los periódicos murales o carteleras informativas.
<b>Objetivo</b>	Dar a conocer los eventos a los alumnos para motivarlos a asistir al teatro.
<b>Meta</b>	Que los alumnos conozcan las presentaciones en el teatro y de esta manera aumentar el interés en un 50%. Del mismo modo que los alumnos soliciten a los educadores que los lleven a presenciar estos eventos.
<b>Importancia</b>	Que en los centros educativos motiven a los alumnos para fomentar la cultura teatral y el interés por la cultura salvadoreña en general y que los alumnos tengan un desarrollo integral.
<b>Tácticas/acciones</b>	<p>La administración del teatro delegará a los alumnos que realicen horas sociales la elaboración de los programas mensuales, con diseños representativos del teatro y con la debida redacción; y aprobación de la dirección del teatro.</p> <p>Solicitar el debido permiso a los directores de los centros escolares para la colocación de los afiches informativos.</p> <p>Distribuir los afiches y brindar información a los directores sobre los eventos para que éstos puedan dar mayor información a los alumnos en caso de ser requerida.</p>
<b>Responsable</b>	Elaboración por alumnos de horas sociales y evaluación y control por el

	personal administrativo y dirección del teatro.
<b>Periodo de ejecución</b>	Permanente durante el año escolar que comprende de febrero a octubre y los ciclos académicos de las universidades.
<b>Recursos</b>	Humano: Estudiantes que elaboren los programas y los distribuyan, administración de teatro que apruebe dichos programas.
	Técnico: Programas informáticos para la elaboración y diseño de los programas.
	Financiero: \$0.62 por cada impresión multiplicado por el número de copias que se distribuirán según la administración del teatro estime conveniente.

Propuesta:

SECRETARÍA DE CULTURA DE LA PRESIDENCIA  
GOBIERNO DE EL SALVADOR  
UNÁMONOS PARA CRECER



# Programación

Primera quincena de julio 2015  
Teatro Nacional de Santa Ana

**Exposición “El legado de un inmortal”** 

Artista plástico: Ricardo Saz      Lugar: vestíbulo del Teatro      Del 10 al 31 de julio

**Concierto de Gala en el mes de las Fiestas Julias** 

**Orquesta Sinfónica Esperanza Azteca Santa Ana**  
Presenta: Fundación Azteca      Día: viernes 3 de julio  
Hora 6:00 p.m.      Entrada general \$5.00      Apto para todo público

**Ensamble de Marimbas Santa Ana 2015** 

Presenta: Embajada de Guatemala en El Salvador y Secretaría de Cultura de la Presidencia  
Día: sábado 4 de julio      Presentaciones: 2:00 p.m. y 6:00 p.m.  
Entrada gratis, sin pase de cortesía      Apto para todo público

**Obra de teatro “Olha o palhaco no meio da rua”** 

**Festi Clown 2015**      Desde Brasil “Trupe Koskowisk”  
Día: viernes 10 de julio      Funciones: 9:00 a.m. y 2:00 p.m.  
Estudiantes \$1.00 y general \$3.00

**Obra de teatro “La tierra de Oz”** 

Presenta: Compañía de Teatro David Granadino  
Día: sábado 11 de julio      Función: 4:00 p.m.  
Niños \$1.00 y adultos \$3.00

**Concierto “Viva la Salsa”** 

Presenta: Orquesta Latin Sound      Día: domingo 12 de julio  
Hora 5:00 p.m.      Entrada general \$3.00, doble \$5.00

**Concierto de Piano con Kumi Miyagawa** 

Presenta: Embajada de Japón en El Salvador y Secretaría de Cultura de la Presidencia  
Día: miércoles 15 de julio      Hora 6:00 p.m.      Entrada gratis

Conoce más acerca de la historia del Teatro Nacional de Santa Ana   
disfrutando de los recorridos guiados dentro de las instalaciones del teatro.

facebook Teatro Nacional Santa Ana      twitter @santaanateatro      teatrosantaana@cultura.gob.sv

Nombre de la estrategia	Descripción de presentaciones en medios digitales
<b>Definición</b>	Dar a conocer la temática de los eventos que se presentarán en el teatro para motivar al público a que asistan a las presentaciones, por medio de redes sociales y diferentes medios de comunicación.
<b>Objetivo</b>	Que el público tenga conocimiento del tipo de eventos a presentar.
<b>Meta</b>	Incrementar el interés del público en un 60% si se tiene un conocimiento más profundo de los eventos que se presentaran y motivar a sus contactos cuando el tema sea de su interés.
<b>Importancia</b>	Informar al público sobre el tipo de eventos que se presentan y que de esta forma se motive por el contenido de las presentaciones, de esta forma se ayuda a la decisión de compra.
<b>Tácticas/acciones</b>	<p>Que los organizadores de los eventos brinden una breve descripción de las presentaciones a los administradores del teatro.</p> <p>Que se dé a conocer por medio de redes sociales y medios de comunicación y que de la misma forma se promocionen los eventos.</p> <p>Comunicar de forma constante tanto el contenido de las presentaciones como datos sobre los organizadores del evento.</p>
<b>Responsable</b>	Personal administrativo y dirección del teatro y responsables de comunicación por los diferentes medios.
<b>Periodo de ejecución</b>	Permanentemente (esta estrategia funcionará antes y durante las fechas de presentación de cada evento)
<b>Recursos</b>	<p>Humanos: Personal encargado de actualizar redes sociales y medios de comunicación.</p> <p>Técnico: Dispositivos por los que se accede a las redes sociales, internet.</p> <p>Financiero: No requeridos.</p>

Propuesta:



**El Mago de OZ**

Taller de ballet del CAO Dirección Luisa Rodríguez  
Gran sala del Teatro Nacional de Santa Ana  
Sábado 13 de Junio de 2015  
Función: 5:00 pm  
Niños \$2.00 Adultos \$3.00

Una joven huérfana llamada Dorothy es arrastrada por un tornado en el estado de Kansas y dejada en una fantástica tierra donde habitan brujas buenas y malas, un espantapájaros que habla, un león cobarde, un hombre de hojalata y otros seres extraordinarios.

Invitados especiales  
Grupo Eclipse y Erick García  
Boletos a la venta en Teatro Nacional de Santa Ana y Centro de Artes de Occidente



Nombre de la estrategia	Rifas y sorteos a través de trivias por medios digitales
<b>Definición</b>	Durante el periodo de temporada baja del teatro se realizarán promociones por medio de las redes sociales en los que las personas compartirán la página de Facebook del teatro, sus publicaciones o responderán a sus trivias para poder ganar entradas a las funciones que presenta el teatro.
<b>Objetivo</b>	Promocionar la página de Facebook del teatro para que más personas conozcan sobre las presentaciones.
<b>Meta</b>	Que las visitas a la página del teatro aumente en un 60% para que de esta forma las personas se informen de los eventos y decidan asistir a ellos.
<b>Importancia</b>	Que se conozca la página de Facebook del teatro ya que en la actualidad es importante que toda institución se actualice con la tecnología y que tenga un contacto directo con su mercado. Del mismo modo que permite comunicar a más personas los eventos. De igual forma es un medio que permite dar a conocer la respuesta de las personas sobre las presentaciones y expresar opiniones y sugerencias.
<b>Tácticas/acciones</b>	<p>Mensualmente se publicarán trivias sobre las presentaciones que se llevaran a cabo, para que las personas que contesten puedan participar para ganar entradas a los eventos.</p> <p>Dar a conocer datos históricos y curiosidades sobre el teatro y las publicaciones compartidas participaran en la rifa de entradas a los eventos.</p> <p>Rifar entradas entre aquellas personas que compartan la página de Facebook del teatro.</p>
<b>Responsables</b>	Personal administrativo y dirección del teatro, de igual forma se puede contar con la colaboración de estudiantes que se encuentren realizando sus horas

	sociales para darle seguimiento a las publicaciones.
<b>Periodo de ejecución</b>	Durante las temporadas bajas del teatro se llevará a cabo una rifa mensualmente de entradas al evento más grande que se presente ese mes.
<b>Recursos</b>	Humano: Administradores del teatro encargados de redes sociales.
	Técnico: Acceso a internet.
	Financiero: Costo de las entradas a regalar.

**Propuesta:**

The image shows a Facebook page for 'Teatro Nacional Santa Ana'. At the top, there is a video player with a play button and a thumbnail showing a group of people. Below the video, there is a post from 'Teatro Nacional Santa Ana' dated 'Ayer a las 14:15'. The post text reads: 'Participa en la promoción del mes de Agosto adivinando los nombres de las musas de la tragedia y la comedia que se encuentran en el lobby del Teatro Nacional de Santa Ana y gana entradas para las obras que se estarán presentando el próximo mes'. Below the text, it says '¡No dejes de participar!' and there is a photo of a lobby with two statues on pedestals, cordoned off with stanchions. The page also shows a sidebar with 'Reciente' posts and 'Anuncios'.

Nombre de la estrategia	Influenciadores como reconocimiento de marca y promoción de eventos
<b>Definición</b>	Son personas que consumen, generan información y que normalmente se especializan y/o hablan de un tema o categoría en específico ya sea en medios de comunicación o redes sociales.
<b>Objetivo</b>	Influir a través de cualquier medio de difusión en aquellos visitantes actuales y potenciales, la adopción y propagación de la cultura teatral en Santa Ana.
<b>Meta</b>	Lograr en un 75% el reconocimiento de imagen del teatro de Santa Ana y que a través de los influenciadores pueda incrementar la afluencia de personas y así mismo la promoción de los eventos próximos a realizarse.
<b>Importancia</b>	A través de los influenciadores se logra llegar a aquellas personas que no conocen del producto en este caso (funciones representadas en el teatro) y ser intermediarios para lograr llegar y motivar al público objetivo.
<b>Táctica/acciones</b>	<p>Crear contacto con una persona que pueda ser de gran apoyo para imagen y representación del teatro.</p> <p>Negociar con la persona la posibilidad de que pueda ser influenciador en las actividades que requiera el teatro.</p>
<b>Responsable</b>	Personal administrativo y dirección del teatro.
<b>Periodo de ejecución</b>	Durante 6 meses.
<b>Recursos</b>	<p>Humano: La persona quien será influenciador, personal del teatro encargado de la negociación.</p> <p>Técnico: Medios de comunicación y redes sociales.</p> <p>Financiero: Se negociará con la persona, de manera que contará como fuente de patrocinio para las actividades del teatro.</p>



**Propuesta:**



(Blogueros salvadoreños)

Nombre de la estrategia	Artículos promocionales en base a patrocinio
<b>Definición</b>	En esta estrategia se desarrollarán diferentes artículos promocionales como lápices, camisas, lapiceros, borradores, separadores de libro, postales y squeeze. Con esto se logrará una mejor familiarización e identificación del logo y marca del teatro por parte del público asistente, ya que servirá de recordatorio de las actividades a las cuales asistió; esto permitirá que en la mente del cliente se cree una imagen de la institución. Esta estrategia se puede desarrollar mediante patrocinadores que aporten para la fabricación de los artículos promocionales.
<b>Objetivo</b>	Lograr que el visitante tenga una imagen del teatro a través de los artículos promocionales.
<b>Meta</b>	Lograr que un 80% de los visitantes actuales y potenciales reconozcan y recuerden el nombre de marca y logo del teatro.
<b>Importancia</b>	Los artículos promocionales son un excelente medio para que las instituciones, específicamente el teatro, den a conocer de forma personalizada su nombre de marca. Con ello se logra crear un posicionamiento en la mente de los consumidores.
<b>Tácticas/acciones</b>	Contar con una base de datos de posibles patrocinadores.
	Definir los artículos promocionales a regalar.
	Entregar a los visitantes artículos promocionales en ocasiones especiales.
<b>Responsable</b>	Personal administrativo y dirección del teatro.
<b>Periodo de ejecución</b>	La estrategia estaría vigente durante 1 año, adaptándola a las fechas especiales que desarrolle el teatro.
<b>Recursos</b>	Humanos: Personal administrativo y personal de servicio social, estarán

	encargados de entregar los artículos promocionales.
	Técnicos: No requeridos.
	Financieros: No requeridos, debido a que son fuente de patrocinio.

**Propuesta:**



Nombre de la Estrategia	Estrategia de optimización de Social Media
<b>Definición</b>	Con esta estrategia se pretende una administración eficiente de las plataformas de redes sociales en las que tiene una cuenta el teatro. Esta estrategia consistirá en la generación de contenido propio y de calidad que permita la interacción con los seguidores en cada una de sus cuentas. Además se implementará el uso de herramientas que permitan la gestión y el manejo efectivo de las cuentas, entre estas herramientas están: Google calendar, Google Alert, HootSuite (organizador de varias cuentas de redes sociales), Tweetdeck, App de complementos, para realizar rifas y sorteos de forma digital.
<b>Objetivo</b>	Aprovechar el avance tecnológico del Social Media con acceso gratuito para llegar al público objetivo, en este caso los jóvenes.
<b>Meta</b>	Incrementar en un 70% la interacción de los seguidores de las cuentas de redes sociales del teatro.
<b>Importancia</b>	La importancia de la estrategia radica en el aprovechamiento de la tecnología digital para llegar de una forma personalizada a las nuevas generaciones quienes tienen un nuevo estilo de vida junto con estas plataformas.
<b>Tácticas/acciones</b>	<p>Diseño de un plan de Social Media.</p> <p>Utilización de herramientas complementarias a las plataformas de redes sociales.</p> <p>Generación de marketing de contenido (buena redacción y ortografía, apoyo de imágenes y videos).</p> <p>Redactar informes periódicos de cómo se ejecuta la estrategia digital.</p> <p>Diseño de un plan de contingencia ante crisis en redes sociales.</p>

	Utilización de HashTag, importante medición para saber si el contenido publicado se convierte en Trending Topic.
	Incorporar Apps de complemento a las diferentes plataformas.
<b>Responsable</b>	Personal administrativo y dirección del teatro.
<b>Periodo de ejecución</b>	Ejecución de Forma permanente.
<b>Recursos</b>	Humanos: 1 persona encargada de la Administración de redes sociales del Teatro.
	Técnicos: Computadora, Plataformas de Redes Sociales, herramientas para la gestión de las redes sociales.
	Financieros: No requeridos.

**Propuesta:**



**Teatro Nacional Santa Ana**  
Organización

A 12 653 personas les gusta esto

Invita a tus amigos a que indiquen que les gusta esta página

**INFORMACIÓN**

2a Calle Oriente y Avenida Independencia Norte, Santa Ana, El Salvador. Teléfono: (503)2441-2193. Correo electrónico: teatrosantaana@cultura.gob.sv

**Publicación**

#teatronacionaldesantana #105aniversario #centrohistoricosantaana

**Teatro Nacional Santa Ana**  
19 horas



Nombre de la estrategia	Creación de nuevas alianzas estratégicas en concepto de patrocinio de eventos
<b>Definición</b>	Con esta estrategia se pretende la incorporación de nuevas empresas a la colaboración de las actividades que desarrolla el teatro, esto en concepto de patrocinio de eventos, tomando en cuenta al sector Mype de la ciudad de Santa Ana.
<b>Objetivo</b>	Incorporar nuevas empresas a la cartera de patrocinios del teatro
<b>Meta</b>	Incrementar en un 45% la participación de las empresas del sector Mype de la ciudad de Santa Ana al desarrollo de presentaciones del teatro en concepto de patrocinio.
<b>Importancia</b>	Aumentar la participación de las empresas del sector Mype, con el fin de solventar gastos imprevistos por parte del teatro al momento de desarrollar las actividades de arte y cultura.
<b>Tácticas/acciones</b>	<p>Contar con una lista actualizada de empresas de la ciudad de Santa Ana.</p> <p>Realizar una comparación con la lista de empresas actualizada y la lista de empresas que tiene el teatro.</p> <p>Diseñar cartas con diferentes niveles de patrocinio, que incluyan tanto en especies como en efectivo.</p> <p>Tener un protocolo de negociación al momento de la reunión con los empresarios.</p> <p>Diseñar un formulario de recolección de datos para ampliar la base de datos de patrocinadores.</p> <p>Definir los beneficios que los empresarios obtendrían a cambio del patrocinio.</p>
<b>Responsable</b>	Personal administrativo y dirección del teatro
<b>Periodo de ejecución</b>	La estrategia estaría vigente de forma permanente.

<b>Recursos</b>	<b>Humanos:</b> Personal administrativo y dirección del teatro.
	<b>Técnicos:</b> Computadora y conocimiento de negociación
	<b>Financieros:</b> Impresión de cartas de patrocinio \$3.00, el presupuesto está sujeto a cambios por el volumen en petición de patrocinios.

**Propuesta:**

Listado de empresas de Santa Ana según el Directorio Económico de Empresas de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC):

<b>N°</b>	<b>Municipio</b>	<b>Nombre Comercial</b>
1	Chalchuapa	AUTOSERVICIO CHICO
2	Metapan	REPUESTOS JERUSALEN
3	Chalchuapa	BAZAR LA COSTURA
4	Santa Ana	RODRIGUEZ CAMPOS CONSTRUCCION DE OBRAS CIVILES S.A DE C.V
5	Santa Ana	DIMERSA- DISTRIBUIDORA MERCANTIL DE SANTA ANA
6	Santa Ana	VIAJES EXCLUSIVOS
7	Santa Ana	CSD S. A DE C. V.
8	Chalchuapa	PASTELERIA CAROLINA
9	Santa Ana	DISTRIBUIDORA ALISSON
10	Chalchuapa	ABARROTERIA LA ECONOMICA
11	Santa Ana	FARMACIA SANTA ISABEL
12	Santa Ana	FUNERALES SAN JOSE
13	Santa Ana	LABORATORIO Y TRANSPORTE GRIJALVA
14	Chalchuapa	ALMACEN MONTSERRAT
15	Santa Ana	FABRICA LA ROCA
16	Santa Ana	CAMISERIA SAN JOSE
17	Chalchuapa	COMERCIAL "HENRIQUEZ"
18	Chalchuapa	AGROSERVICIO LAS PALMERAS
19	Santa Ana	TRANSPORTES ARAUJO
20	Santa Ana	LIBRERIA Y PAPELERIA EUNICE´S



21	Santa Ana	TENERIA NOE´S
22	Chalchuapa	MOTEL SANTA MONICA
23	Santa Ana	VARIEDADES "LA NUEVA"
24	Santa Ana	IMPORTACION DE VEHICULOS Y VENTA DE REPUESTOS "MANAHEN"
25	Santa Ana	CAFETIN SANTANECO
26	Santa Ana	PASTELERIA ANTHONY
27	Santa Ana	RADIO UNO
28	Chalchuapa	AUTO SERVICIO GUERRERO
29	Santa Ana	PASTELERIA FREDYS
30	Santa Ana	LIBRERIA AMERICA
31	Santa Ana	COMERCIAL RAMBY
32	Santa Ana	BORDADOS STITCH
33	Santa Ana	AUTO SALES MARTINEZ
34	Santa Ana	COMERCIAL" LA ROCA "
35	Santa Ana	INVERSIONES RAQUEL
36	Santa Ana	TIENDA EL BUEN PRECIO
37	Santa Ana	BORDADOS STITCH
38	Santa Ana	AGROSERVICIO LA TERMINAL
39	Santa Ana	AFANE, S.A. DE C.V
40	Santa Ana	MAQUI - EQUIPOS
41	Santa Ana	CLINICA VETERINARIA " LA MASCOTA "
42	Santa Ana	VENTA DE MADERA SAN CARLOS
43	Santa Ana	CLINICA DE ULTRASONIDO MEDICO DE ESPECIALIDADES -UMES
44	Santa Ana	PUPUSERIA SAN MARTIN
45	Santa Ana	FARMACIA LA ESPERANZA
46	Santa Ana	SYNCOR, S.A DE C.V
47	Santa Ana	FARMACIA DIVINO SALVADOR
48	Chalchuapa	FABRICA Y FERRETERIA "EL ALMENDRO"
49	Santa Ana	ESTACION DE SERVICIO ESSO COLON
50	Santa Ana	QUALITY SYSTEMS COMPUTERS

#### 4.1.4.5 Estrategias de Proceso

Nombre de la estrategia	Control de visitas
<b>Definición</b>	Consiste en verificar la cantidad de personas que ingresan en las diferentes funciones del teatro, tanto en temporadas bajas como en temporadas altas, así como también a funciones gratuitas como funciones pagadas.
<b>Objetivo</b>	Controlar el número de personas que asisten a las presentaciones, tanto de instituciones educativas (estudiantes) como personas particulares (jóvenes, adultos y niños) y llevar un control real de visitantes durante todo el año.
<b>Meta</b>	Lograr un 90% en el control de los asistentes, para llevar un recuento real.
<b>Importancia</b>	Esta estrategia permitirá que se cuente con una estimación del público que asiste.
<b>Tácticas/acciones</b>	<p>Proporcionar un ticket numerado cada vez que las personas ingresen al evento.</p> <p>Llevar una base de datos que permita conocer el número de ingreso de los asistentes; por día, semana, mes y año.</p>
<b>Responsable</b>	Personal administrativo y dirección del teatro.
<b>Periodo de ejecución</b>	El período en el que se realizará la estrategia será durante todo el año, durante cada función.
<b>Recursos</b>	<p>Humano: 2 personas encargadas de entregar ticket en la entrada, antes de cada evento y quienes manejará la base de datos para control y seguimiento de los visitantes a través de una computadora</p> <p>Técnico: Laptop, impresora.</p>

Financiero: Se imprimirán tickets de acuerdo al número que se estimen vender.

**Propuesta:**



#### 4.1.4.6 Estrategias de Personal

Nombre de la estrategia	Incorporación de servicio social
<b>Definición</b>	Consiste en incorporar en el ámbito cultural a los jóvenes que cursan sus últimos años de bachillerato para impulsar el desarrollo y conocimientos de arte y cultura.
<b>Objetivo</b>	Crear una alianza entre instituciones educativas y el teatro de Santa Ana, para brindar la oportunidad a jóvenes de bachillerato especialmente aquellos estudien turismo, de brindar recorridos guiados y promocionar en sus centros educativos próximas actividades a realizar para incrementar la cultura
<b>Meta</b>	Incluir a los jóvenes en un 70% en actividades culturales, que a la vez les permita cumplir con sus actividades académicas.
<b>Importancia</b>	La gran mayoría de jóvenes desconocen ese tipo de actividades que pueden ayudarles en su crecimiento integral y cultural, es por ello que se hace un mayor énfasis en su inclusión en este tipo de programas académicos-culturales
<b>Tácticas/acciones</b>	Gestionar con los directores de los centros educativos para implementar este tipo de programas.
	Capacitar a los jóvenes para que desarrollen cada una de las actividades programadas de forma eficiente.
	Designar a una persona encargada del teatro para supervisar y controlar las tareas asignadas a los jóvenes bachilleres.
<b>Responsable</b>	Personal administrativo y dirección del teatro.

<b>Periodo de ejecución</b>	Periodo escolar (febrero-octubre)
<b>Recursos</b>	Humanos: estudiantes bachilleres que deseen hacer sus horas sociales y una persona encargada de supervisarlos.
	Técnicos: Material de apoyo que incluya toda la información relacionada a la historia y eventos a realizar próximamente lo cual ayudara a la promoción y publicidad de los eventos.
	Financieros: No requeridos.

**Propuesta:**

**Agenda diaria, 10 de julio de 2015.**

**10 de julio**

**10 a 11 am recorrido guiado.**

Lugar: teatro nacional de Santa Ana

Encargada: Estudiante María Teresa Aguilar

Supervisada por: empleado del teatro....

Temática a desarrollar: Durante el recorrido guiado, se hará mención de la historia del teatro, también se hará énfasis en sus pinturas, lienzos y otros datos relevantes.

2 a 4 pm promocionar las actividades a desarrollar en el teatro nacional de santa Ana

Lugar: centro educativo

Encargada: Estudiante María Teresa Aguilar

Supervisada por: empleado del teatro....

Temática a desarrollar: Durante la promoción se estará haciendo énfasis a las actividades que se estarán desarrollando, los horarios de estas, el precio, que grupo de teatro los dirige. Y una pequeña descripción del contenido de las presentaciones.

#### 4.1.4.7 Estrategias de Evidencia Física

Nombre de la estrategia	Relevancia de las instalaciones del teatro
<b>Definición</b>	Difusión de información sobre la arquitectura e historia del Teatro Nacional de Santa Ana a través de redes sociales y medios impresos.
<b>Objetivo:</b>	Reconocer el impacto estratégico de la evidencia física del teatro.
<b>Meta:</b>	Incrementar la afluencia de clientes al teatro en un 50% impulsando los recorridos por el interior del mismo.
<b>Importancia:</b>	Realzar la importancia que tiene el teatro a nivel nacional por su arquitectura y su belleza e incentivar a la población a que conozcan más sobre la historia del teatro del mismo modo fortalecer los conocimientos básicos de cultura en la población.
<b>Táctica/Acciones:</b>	<p>Elaborar afiches donde se publicite los recorridos que se ofrecen en el teatro y ubicarlos de manera estratégica (centros de estudio, y centros culturales).</p> <p>Promocionar el alquiler de los salones del teatro para conferencias y presentaciones de arte.</p> <p>Comunicar por medio de redes sociales sobre la importancia que tiene el teatro como patrimonio cultural y resaltar detalles sobre su arquitectura y los aportes que han brindado artistas internacionales.</p> <p>Incluir en la programación mensual que se envía por la base de datos los horarios y tarifas de los recorridos.</p> <p>Actualizar de forma permanente las redes sociales.</p>
<b>Responsables:</b>	Personal administrativo y dirección del teatro y encargados de medios sociales y promoción de eventos.
<b>Periodo de ejecución:</b>	La elaboración y colocación de afiches será por un tiempo de 6 meses, la

	<p>publicidad por medio de redes sociales y correo electrónico será permanente, actualizándose cada vez que se considere necesario.</p>
<b>Recursos :</b>	<p>Humano: Personal encargado de actualizar redes sociales y enviar la programación mensual a los contactos de la base de datos, alumnos de horas sociales para la elaboración y repartición de afiches publicitarios. Personal encargado de llevar a cabo los recorridos y brindar información a las personas.</p>
	<p>Técnico: Programas de edición para la elaboración de afiches, acceso a internet.</p>
	<p>Financiero: El costo de afiches por el número de los mismos dependiendo de cuantos se decidan repartir.</p>

Propuesta:



¿Sabías que el  
Teatro Nacional  
de Santa Ana es  
Patrimonio Cultural de la  
Nación?



El Teatro Nacional de  
Santa Ana te invita a que  
conozcas más de su historia  
y su belleza

**Visita el teatro y disfruta del recorrido  
acompañado de nuestro personal que te  
informará sobre cada detalle de nuestra  
joya arquitectónica**

Desde las 8:00 am hasta las 11:00 am  
y por la tarde de 2:00pm a 5:00 pm





**NOTA:** La aplicación de las estrategias de marketing con sus respectivas tácticas fueron definidas para ser aplicables a las diferentes actividades que el teatro, como institución cultural dependiente del Estado, desarrolle para el público. De igual manera pueden ser recomendadas por parte de la dirección del teatro a organizadores externos que alquilan el teatro para desarrollar las actividades de arte y cultura.

#### **4.1.5 Métodos de control**

La evaluación y el control son una parte esencial para que el Teatro Nacional de Santa Ana se asegure que los planes y estrategias definidas se implementen correctamente y con los resultados satisfactorios.

El lograr los objetivos planeados proporciona una medida idónea para valorar el éxito del plan o las estrategias a seguir, de acuerdo con lo anterior sería muy riesgoso esperar al final del período planeado para hacer un recuento de lo ejecutado y evaluar a ver si se han cumplido los objetivos a cabalidad. Para ello se establecerán procedimientos de control que permitan la evaluación de la estrategia durante su ejecución y de esta manera medir su eficacia.

Es de tener en cuenta que se implementará un procedimiento de control correctivo, esto significa que se identificará la falla en la ejecución de las estrategias y se implementará una acción que permita la corrección instantánea. Cabe recalcar que los procedimientos de control son aplicables tanto a largo como a corto plazo, en el caso de evaluación de las estrategias propuestas para el teatro se utilizará un procedimiento de control a corto plazo. Debido que el teatro es una institución que presta servicios de entretenimiento y cultura los procedimientos de control a implementarse serían:

a) Un sistema de buzón de sugerencia

Por medio de este sistema el asistente al teatro podrá hacer sugerencias a la administración del teatro sobre aspectos que el considere que se deben mejorar, ya sea en cuanto a la imagen, servicio y atención al cliente, limpieza y seguridad, contenido de calidad de las presentaciones, etc. Importante mencionar que los asistentes mantendrán el anonimato al hacer uso de este sistema. De similar manera se podrá implementar un buzón de sugerencia digital, mediante la instalación de una aplicación de complemento a la página oficial de Facebook del teatro. De esta manera se permite tener opiniones de los seguidores de la fan page ya que en este canal de comunicación

es donde se encuentran la mayoría del público objetivo (jóvenes) que quiere atraer el teatro.

b) Un sistema de control de visitas

Este sistema consistirá en realizar instrumentos de medición que permitan conocer las opiniones de los asistentes sobre un tema en particular, realizados por el personal administrativo y los alumnos que realizan su servicio social.

Es importante mencionar que los procedimientos de control están enfocados a la evaluación de lo planeado y la aplicación de medidas correctivas, esto desde la óptica del servicio y atención al cliente. Se tomará en cuenta para la evaluación de los resultados del plan de marketing cultural con el fin de aumentar la afluencia de visitantes del público joven a las actividades que desarrolla el Teatro Nacional de Santa Ana por medio de un cuadro de medición y control. Dependiendo de los resultados de cada estrategia ejecutada se tomarán acciones correctivas como la modificación de las tácticas, el cambio de la táctica o incluso el cambio parcial o total de la estrategia.

### Medición y Control de las Estrategias del plan de marketing

Estrategias	Resultados		Observaciones	Acción Correctiva
	SI	NO		
<b>Producto/Servicio</b>				
¿Se logró la expansión de nuevas líneas de eventos?				
¿Se obtuvo respuesta por parte de las diferentes instituciones para apoyar la nueva ampliación de eventos?				
¿La prolongación de horarios tuvo buena aceptación por parte de los visitantes?				
¿Hubo un aumento en los visitantes debido a los nuevos eventos y nuevos horarios establecidos?				
<b>Precio</b>				
¿Con que frecuencia se utilizan el precio psicológico?				
¿A qué tipo de presentación se le establece un precio psicológico?				
¿Ha incrementado la asistencia de público joven este tipo de precio?				
¿Ha sido efectiva la estrategia de precio psicológico?				

¿Con que frecuencia se utilizan los descuentos de precio por número de personas?				
¿Han influido los descuentos en el número de visitas al teatro?				
¿Ha sido efectiva la estrategia de descuento por número de personas?				
<b>Distribución</b>				
¿Se crearon nuevos canales de distribución?				
¿Se han logrado nuevas alianzas estratégicas?				
¿Se diseñó una página web para el Teatro Nacional de Santa Ana?				
¿Se ha facilitado la venta de las entradas a las diferentes presentaciones que desarrolla el teatro?				
<b>Publicidad y Promoción</b>				
¿Ha incrementado la asistencia a las presentaciones por parte de alumnos y jóvenes en general?				
¿Se ha logrado motivar al público en general y de este modo incrementar la afluencia de personas a los eventos del teatro?				
¿Ha aumentado el número de personas que acceden a las redes sociales del teatro?				
¿Se ha logrado que las personas compartan el contenido del teatro presentado en redes sociales?				

¿Se llevó a cabo con éxito la negociación con la persona influyente para la promoción y publicidad de las actividades del teatro?				
¿Ha logrado un impacto la estrategia de influenciador, para la atracción de personas hacia las actividades culturales desarrolladas dentro del teatro?				
¿Hubo un aumento en el interés de las personas para desarrollar los hábitos culturales y presenciar con más frecuencia las actividades?				
¿Se ha posicionado la imagen del teatro en la mente del consumidor?				
¿Ha mejorado la administración de las redes sociales del teatro?				
¿Ha habido una mejor y mayor interacción con los usuarios de las redes sociales?				
¿Ha incrementado el número de usuarios de las redes sociales?				
¿Se logró la incorporación de nuevas empresas a la cartera de patrocinios del teatro?				
¿Se han cubierto los gastos que el teatro ha tenido en concepto de patrocinio?				

¿Se han visto beneficiadas ambas partes a través de la alianza?				
<b>Proceso</b>				
¿Se ha mejorado el control de visitas a través de la implementación de entrega de tickets por evento?				
¿Se logró implementar una base de datos para el control de los asistentes?				
¿El sistema de base de datos permitió observar la cantidad de personas que ingresaban en cada evento, durante todo el año?				
<b>Personal</b>				
¿Se han implementado nuevos programas de servicio social en el Teatro Nacional Santa Ana?				
<b>Evidencia Física</b>				
¿Se logró incrementar los recorridos guiados en el teatro?				
¿Ha aumentado el número de personas que se acercan al teatro a pedir información sobre los recorridos guiados?				
¿Se han desarrollado recorridos para grupos de estudiantes?				

#### 4.1.6 Retroalimentación

Esta parte es muy importante en el sentido que la institución comunica al equipo como ejecutar las estrategias de marketing. La retroalimentación se cumplirá a medida que la institución ponga en marcha las estrategias del plan de marketing cultural. Es de considerar que algunas condiciones iniciales cambien durante la ejecución de plan; esto implicaría que el plan debe corregirse según convenga.

Por ello el plan de marketing cultural presenta una estructura flexible en su aplicación que le permita incorporar acciones correctivas si fuesen necesarias.

#### 4.1.7 Presupuesto

##### **PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS MERCADOLÓGICAS**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>ESTRATEGIAS DE PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>\$25.00</b>
<b>Expansión de nuevas líneas de eventos</b>	\$12.50
<b>Estrategia de prolongación y apertura de horarios</b>	\$12.50
<b>ESTRATEGIAS DE PRECIO</b>	<b>\$3.00</b>
<b>Estrategia de fijación de precio psicológico</b>	-
<b>Estrategia de fijación de precio de descuento o promocional por número de personas</b>	\$3.00
<b>ESTRATEGIAS DE PLAZA</b>	<b>\$85.00</b>
<b>Logística de distribución externa</b>	\$85.00
<b>Logística de distribución interna</b>	-
<b>Logística de distribución online.</b>	-
<b>ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>	<b>\$62.40</b>



<b>Cartelera Informativa (Medios impresos) suponiendo que se distribuirán 20 afiches por \$0.62</b>	\$12.40	
<b>Descripción de presentaciones en medios digitales</b>	-	
<b>Rifas y sorteos a través de trivias por medios digitales (suponiendo que se regalan 10 entradas de \$5 )</b>	\$50.00	
<b>Influenciadores como reconocimiento de marca y promoción de eventos</b>	-	
<b>Artículos promocionales en base a patrocinio</b>	-	
<b>Estrategia de optimización de Social Media</b>	-	
<b>ESTRATEGIAS DE PROCESO</b>		<b>\$10.00</b>
<b>Control de visitas (como prueba los tickets serán impresos y diseñados por personal del teatro)</b>	\$10.00	
<b>ESTRATEGIAS DE PERSONAL</b>		<b>\$0.00</b>
<b>Incorporación de servicio social</b>	-	
<b>ESTRATEGIAS DE EVIDENCIA FÍSICA</b>		<b>\$12.40</b>
<b>Relevancia de las instalaciones del teatro. suponiendo que se imprimirán 20 afiches por \$0.62</b>	\$12.40	
<b>TOTAL</b>		<b><u>\$197.80</u></b>

## **BIBLIOGRAFIA**

- Dirección de Marketing 14va edición, Philip Kotler y Keller, Pearson, pagina 37-38.
- <http://www.lysanconsulting.com/es/marketing/planes-marketing.htm>
- (Sanz de Tajada, L.A., 1974).
- <http://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>
- Guía cómo elaborar un plan de marketing, elaborado por el Fondo Social Europeo (FSE) y BIC-GALICIA.
- <http://www.mercado.com.ar/notas/marketing/38428/que-contiene-abarca-y-requiere-unplan-de-marketing->
- <http://www.marketerosnocturnos.com/el-plan-de-marketing-su-importancia-y-desarollopor-juanmagomez/>
- Manual de marketing y comunicación cultural, página 18
- [http://es.slideshare.net/GonZ\\_LH/el-marketing-cultural](http://es.slideshare.net/GonZ_LH/el-marketing-cultural)
- Guía cómo elaborar un plan de marketing, elaborado por el Fondo Social Europeo (FSE) y BIC-GALICIA, página 18. (Kotler, Dirección de Marketing, p. 135)
- Investigación realizada por la Casa de la Cultura de Santa Ana "Monografías de Santa Ana"

- <http://www.contracultura.com.sv/una-mirada-a-la-historia-del-teatro>
- Tesis realizada por estudiantes de la Universidad Francisco Gavidia, capítulo 1 "Aspectos generales sobre los teatros nacionales de El Salvador", pág. 1- 57
- Revista del Teatro Nacional de Santa Ana presentada por la Asociación del Patrimonio Cultural de Santa Ana APACULSA
- Tesis realizada por estudiantes de la Universidad Francisco Gavidia, capítulo 1 "Generalidades sobre el centro histórico de la ciudad de Santa Ana", pág. 6 y 7
- [www.acropolis.org.sv](http://www.acropolis.org.sv)
- [https://www.facebook.com/pages/ESCUELA-DE-BELLAS-ARTES-DE-SANTA-ANA/125114510865390?\\_\\_mref=message\\_bubble](https://www.facebook.com/pages/ESCUELA-DE-BELLAS-ARTES-DE-SANTA-ANA/125114510865390?__mref=message_bubble)
- [https://www.facebook.com/pages/Marinnha-Escuela-de-Danzas-Orientales-de-Santa-Ana/152240014865822?\\_\\_mref=message\\_bubble](https://www.facebook.com/pages/Marinnha-Escuela-de-Danzas-Orientales-de-Santa-Ana/152240014865822?__mref=message_bubble)
- "Hombres y cosas de Santa Ana" Arregladas por Juan Galdames Armas, Ex-colaborador del Departamento de archivos, Municipales de Santa Ana 2° Edición Santa Ana 1955

- Información proporcionada por la secretaria universitaria de la Universidad Autónoma de Santa Ana UNASA
- <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/delprado8-8.pdf>
- Boletín de Lecturas Sociales y Económicas • UCA • FCSE • Año 3 • N° 13, tomado del Resumen del libro "Strategic Alliances" de Michael Y. Yoshino & U. rinivasaRangan.2-Harvard Business SchoolPress - 1995 - 259 páginas
- Resumen ejecutivo evaluación probabilística de la peligrosidad y la vulnerabilidad frente a desastres naturales basados en proyecciones de cambio climático en Santa Ana (El Salvador) Diciembre 2012
- [http://www.santaana.gob.sv/SitioWeb/descargas/Resumen\\_Ejecutivo\\_Santa\\_Ana.pdf](http://www.santaana.gob.sv/SitioWeb/descargas/Resumen_Ejecutivo_Santa_Ana.pdf)
- <http://www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/658.87-A473d/658.87-A473d-Capitulo%20I.pdf>
- <http://www.contracultura.com.sv/documentosite/PROYECTO-DE-LEY-DE-CULTURA-Y-ARTE-DE-EL-SALVADOR-FMLN.pdf>
- Ley de Fomento de Teatros y Cines de El Salvador

- <http://www.grandespymes.com.ar/2014/05/10/la-importancia-del-estudio-de-foda-para-las-organizaciones/>
- Información proporcionada por la Dirección del Teatro Nacional de Santa Ana
- Directorio de empresas 2011 DIGESTYC
- Guía para la elaboración de plan de marketing proporcionada por CONAMYPE

**Anexos**

**Focus Group UES**



Sondeo de mercado Teatro Nacional de Santa Ana

