



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

RELEVAMIENTO DE ESPACIOS ARTÍSTICOS Y MODELO DE NEGOCIO PARA UN ESPACIO CULTURAL INDEPENDIENTE

Autor: Girbau, Gustavo Daniel

Director: Fagre, Liliana

2022

Trabajo de Seminario: Licenciado en Administración
de Empresas

RESUMEN

Las artes escénicas, tienen como función servir para el escape de la realidad en forma de entretenimiento, informar e interpelar al pensamiento social. Entendida la importancia de las mismas, se indagó el estado de las distintas organizaciones que se dedican a la creación y producción de arte escénico en San Miguel de Tucumán. Se focalizó el análisis en aquellos emprendimientos privados. Los objetivos del presente trabajo fueron relevar y diagnosticar la situación de las salas independientes y diseñar un modelo de negocio para un espacio cultural independiente. Se utilizaron como metodologías la observación de las salas y las entrevistas en profundidad a Gestores de Salas y a Formadores artísticos.

Para el diagnóstico se aplicaron las herramientas PESTEL, Cruz de Porter y FODA. Luego se generó un modelo de negocio para un espacio cultural independiente utilizando la herramienta CANVAS.

En el modelo de negocio propuesto se buscó generar una propuesta de valor para los diferentes segmentos, haciendo hincapié en nuevas herramientas de promoción y difusión de las actividades y de gestión de dicho espacio cultural.

Palabras claves: Artes Escénicas - Espacio cultural - Modelo de negocio

PRÓLOGO

A lo largo de mi carrera como artista, he podido observar que existen problemas y dificultades recurrentes a la hora de realizar actividades artísticas en San Miguel de Tucumán. A pesar de la enorme trayectoria y reconocimiento que la Provincia tiene en materia de Arte, suele ser muy complicado llevar a cabo las prácticas escénicas y todo lo que ellas conllevan: ensayos, grabaciones y espectáculos.

Uno de los grandes desafíos a los que un artista o productor artístico se enfrenta, es conseguir una sala teatral en donde exponer la obra y que ésta a la vez cuente con todas las características físicas y de equipamiento necesarias para desarrollarla.

Del mismo modo, y previo a las puestas en escena, la actividad escénica requiere de preparación y ensayo. Son esos momentos en donde el artista crece, se corrige, practica y pule sus talentos, aunque resulta también importante contar con espacios adecuados para dicho trabajo.

La plaza de los espacios artísticos no es abundante y en muchas ocasiones no cuenta con lo necesario para el correcto desarrollo de la actividad. Esto habla de lo difícil que resulta para muchos artistas conseguir un lugar que le permita realizarse como artista tanto en la práctica escénica como en la función.

El objetivo de este trabajo es analizar cuál es la oferta actual de espacios escénicos en San Miguel de Tucumán, comprender a fondo las necesidades particulares de cada subgénero escénico y generar un modelo de negocio que presente una propuesta de valor superadora en cuanto a dichas necesidades, buscando así mejorar la cantidad y la calidad de la oferta de espacios culturales a los artistas.

Quiero agradecer principalmente a la Profesora y Magister en Administración Liliana Fagre, por su dedicación, minuciosidad, interés y tolerancia durante la conducción de este trabajo.

También agradecer a todos, maestros, productores artísticos y Gestores de sala que, de modo desinteresado y amable, aportaron su conocimiento y experiencia a lo largo de las entrevistas realizadas.

INTRODUCCIÓN

Tucumán cuenta con muy poca cantidad de salas de teatro si se tiene en cuenta la cantidad de habitantes de la Provincia. Esto lleva a los artistas a realizar sus actividades, en muchas ocasiones, en salas auditorio, espacios al aire libre, o salones que no siempre suelen ser adecuados para la realización de espectáculos escénicos.

Otra realidad es que, dentro del total de Salas escenario con las que se dispone, solo un pequeño número de ellas puede considerarse independiente. Muchas de los espacios escénicos con que cuenta la provincia dependen de organismos estatales como son el Ente de Cultura provincial, Municipalidades, Universidades y otros organismos.

Deteniendo la mirada en aquel grupo de Salas teatrales independientes se puede observar que, además de ser muy pocas, no siempre cuentan con los elementos de infraestructura, instalaciones y elementos óptimos para las actividades escénicas.

Centrándose en la Ciudad de San Miguel de Tucumán, en donde se concentra la mayor cantidad de salas y de actividades culturales, se presentan los siguientes interrogantes:

¿Son suficientes los teatros que existen en la ciudad para satisfacer la demanda de escenarios por parte de los productores y otras organizaciones/ instituciones que realizan actividades culturales?

¿Será el arte un terreno poco atractivo o desconocido para empresarios y emprendedores? ¿Habrá potencial de crecimiento y opciones rentables para desarrollar la industria del arte escénico en el ámbito privado?

¿Podrán las salas de teatro independiente ser solventes y generar los retornos suficientes para mantenerse, crecer y crear valor?

Históricamente, el arte es una de las formas de expresión más antigua y más auténtica del ser humano, es un generador de cultura. El valor de una sociedad se mide en parte por su desarrollo cultural y todos los beneficios que las actividades artísticas generan en la población.

Por otro lado, es necesaria la generación de nuevos espacios artísticos, tanto para el provecho de los espectadores como para los artistas que desean exponer sus obras. En consecuencia, claramente se justifica la realización del presente trabajo.

Objetivos:

Analizar la situación actual de los espacios culturales en San Miguel de Tucumán.

Determinar las necesidades y requerimientos de espacios artísticos para la práctica de las artes escénicas a fin de ofrecer propuestas de valor superadoras.

Desarrollar un modelo de negocio basado en el CANVAS para Espacios culturales independientes.

CAPÍTULO I

Las artes escénicas. Conceptos y contextualización

Sumario: 1.- Breve descripción de las Artes Escénicas.
2.- El rol social del arte y su importancia.

1.- Breve descripción de las Artes Escénicas

Para comenzar este trabajo, se considera importante contextualizar al lector e introducir algunas definiciones que serán de importancia para la comprensión del mismo. Por ello es oportuno comenzar este capítulo introduciendo una definición concisa del Arte.

“El arte es toda aquella creación y representación realizada por el hombre que intenta expresar y mostrar una percepción sentimental sobre su mundo, mostrando diferentes sentimientos, emociones, ideas y puntos de vista.

El término arte es un término subjetivo, visto como el conjunto de obras y movimientos artísticos expresivos y estéticos correspondientes a una época, un estilo o un país, así como la capacidad o habilidad de expresión y de estética para hacer algo.

Es esta parte estética que le da sentido al arte, expresando belleza, a través de la pintura, la música, la poesía, etcétera y expresando sentimientos humanos materializados en obras que plasman la realidad o la distorsionan de

una forma consciente, contribuyendo no solo a la expresión de sentimientos del autor, sino también contribuyendo al cambio social, a través de denuncias y críticas sociales.”¹

El enorme universo frente al cual se está, nos lleva a delimitar un poco más nuestro enfoque en aquel grupo que nos interesa dentro de las Artes. Para ello, a continuación, se detalla el concepto de Artes Escénicas.

¿Que son las artes escénicas?

“Artes escénicas son las artes destinadas al estudio y práctica de cualquier tipo de obra escénica o escenificación, toda forma de expresión capaz de inscribirse en la escena: el teatro, la danza, la música y, en general, cualquier manifestación del denominado mundo del espectáculo. o que se lleve a cabo en algún tipo de espacio escénico, habitualmente en las salas de espectáculos, pero también en cualquier espacio arquitectónico o urbanístico construido especialmente o habilitado ocasionalmente para realizar cualquier tipo de espectáculo en vivo.”²

Las representaciones escénicas, por su parte, son efímeras (ocurren en tiempo real) y pueden o no involucrar al público en su desarrollo, sobre todo en los casos de teatro callejero donde no existe ningún tipo de escenografía preparada.

En todo caso, las Artes Escénicas suelen adaptarse al espacio ocupado por la representación y no suelen requerir de mucho más que los actores y el público, ya que los primeros emplean su propio cuerpo en escena

¹ Consulta a bases de información en internet: <https://www.capitaldelarte.com/arte-sus-principales-caracteristicas/#:~:text=El%20arte%20es%20toda%20aquella,ideas%20y%20puntos%20de%20vista>. (Consultado: 21 de junio de 2021)

² Consulta a bases de información en internet: <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/14438> (Consultado: 21 de junio de 2021)

como el instrumento mediante el cual producir el efecto estético deseado, como es evidente en el caso del ballet o la danza contemporánea.

Clasificación de las artes escénicas

Las Artes Escénicas involucran las siguientes manifestaciones:

“Arte teatral. El teatro ha sido a lo largo de la historia de la humanidad una de las Artes Escénicas más cultivadas y de mayor importancia política, dada su capacidad de convocar masas e impartir un mensaje detrás de la escenificación de una historia, real o ficcional. En su puesta en escena suele haber préstamos de otras artes escénicas (canto, danza) y también de la literatura (guion).

Danza. Se trate del ballet clásico, la danza contemporánea o incluso las danzas folclóricas, consiste en la puesta en escena del cuerpo que se mueve estéticamente al ritmo de la música de fondo. Esta forma artística es de las más primigenias de la humanidad y cumplía con fines rituales destacados.

Música. Un arte autónoma al mismo tiempo que un Arte Escénica, es una de las formas estéticas más complejas y elevadas que existen, ya que logra mediante sonidos realizados con diversos instrumentos y orquestados por un director, producir sinfonías de diversa complejidad y longitud que evocan distintos sentimientos e impresiones.

Circo. Las llamadas artes circenses incluyen puestas en escena poco convencionales, como malabarismos, payasos, prestidigitadores, etc. Se trata de la herencia del legendario circo romano, a la cual se le han incorporado elementos mucho menos agresivos y más estéticamente sorprendentes, pero sigue teniendo cierto carácter de riesgo e incluso de magia asociado.

Performances. Las demás vertientes más o menos definidas pueden considerarse performances, es decir, improvisaciones o actos

preparados para “ocurrir” en medio del público o en una calle o lugar público, como los *flashmobs* (bailes espontáneos organizados en secreto).”³



Fuente: <http://gruposinvestigacion.unir.net/ares/>

¿Cuáles son los elementos de las Artes Escénicas?

Las Artes Escénicas requieren de:

Actores. Lo realmente indispensable para cualquier representación son los actores o danzantes, que emplean su cuerpo en escena para producir un efecto estético. Se puede decir que en las Artes Escénicas se exhibe el espectáculo de uno o más cuerpos artísticamente entrenados.

Público. Otro factor indispensable, pues una representación no puede ocurrir sin un público que la contemple, sea del tipo que sea.

Escenario. Como dijimos antes, un escenario puede ser un teatro o una sala de espectáculos, o puede ser la calle, una tarima improvisada o una plaza pública.

³ Consulta a bases de información en internet: <https://concepto.de/artes-escenicas/>
(Consultado: 22 de junio de 2021)

Objetos. A menudo los artistas escénicos cuentan con el apoyo de objetos, ya sea como decorado escénico o como partícipes de la representación, o simplemente como ayuda técnica para producir el efecto deseado (como zancos, coturnos, etc.)⁴

2.- El rol social del arte y su importancia.

“El arte, en infinitas ocasiones ha servido como plataforma y herramienta de expresión para realizar cambios importantes en la sociedad.

Los humanos son por naturaleza artistas, por ende, el origen del arte comienza con el origen de la humanidad. Desde la pintura rupestre hasta la última pieza contemporánea creada, el arte ha servido como medio, forma y fuente de expresión.

Más allá de ser un transmisor de mensajes o canal de expresión, el arte, como actividad creativa, tiene un efecto liberador, curativo y de desarrollo personal tanto para quien lo practica como para quien lo disfruta.

Además, el arte sensibiliza, y los artistas, al ser seres sensibles, crean una mejor sociedad.”⁵

“La represión a la que el humano ha estado sujeto a lo largo de nuestra historia ha provocado precisamente una necesidad de expresión, y el arte, aparte de buscar una estética o de servir para el escape de la realidad en forma de entretenimiento, tiene como función informar, educar, y a la vez, posee la habilidad de mover las masas y de impactar de manera colectiva a la sociedad.”⁶

“El arte no se limita a la interpelación emotiva o intelectual de cada uno de nosotros de manera individual, sino que también se proyecta a otras

⁴ Consulta a bases de información en internet: <https://concepto.de/artes-escenicas/>
(Consultado: 22 de junio de 2021)

⁵ Consulta a bases de información en internet: <https://www.artescondido.com/cual-es-la-importancia-del-arte> (Consultado: 23 de junio de 2021)

⁶ Ibíd.

dimensiones de la vida social y cultural. En esa demostración de los alcances de la creatividad, cuestiona los límites con los que hemos sido educados y que reproducimos a diario para vivir con otros. Es por eso que el arte es crítico, porque quiebra un orden y nos invita a pensar cómo es o cómo nos gustaría que sea el mundo en el que vivimos. Y en ese aspecto el arte es político, porque quiere movilizar la parsimonia social que a veces se necesita para manipular a una población.

El arte va más allá de lo que creemos que es la realidad: es una forma de pensamiento que despliega situaciones complejas; hace preguntas y plantea problemas. Igual que la tecnología, el arte transforma lo que hay a nuestro alrededor y lo vuelve otra cosa. Pero a diferencia de la ciencia y de la tecnología, el arte no da respuestas ni soluciones únicas, sino que nos hace participar, nos convoca para que pensemos opciones más allá de lo posible. A diferencia de lo que creemos habitualmente, el arte no es algo bello que podemos ver, sino una perspectiva desde donde interrogar y transformar la realidad. El arte es una de las múltiples formas que adopta el pensamiento, apelando a otras dimensiones que la ciencia y la tecnología no pueden asumir desde la pura racionalidad.”⁷

⁷ Consulta a bases de información en internet:

<http://www.unl.edu.ar/ingreso/cursos/cac/310a/> (Consultado: 24 de junio de 2021)

CAPÍTULO II

Marco teórico de herramientas de Análisis estratégico

Sumario: 1.- Análisis PESTEL descripción, componentes y metodología de aplicación. 2.- Análisis Cruz de Porter, descripción del modelo, componentes y utilidad. 3.- Análisis FODA, descripción de la Herramienta.

Análisis del Macro y Micro entorno

Entorno: “se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa que ésta no puede controlar y que tienen una influencia significativa en el éxito de la estrategia empresarial”

“Se suelen distinguir dos niveles en el análisis del entorno; el general y el específico. El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. El entorno específico, sin embargo, se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o rama de actividad económica al que pertenece.”⁸

⁸ GUERRAS MARTÍN, Luis Ángel, NAVAS LÓPEZ, José Emilio; La dirección estratégica de la Empresa. Teorías y aplicaciones, 5ª edición Editorial Aranzadi (Navarra, 2015), pág. 137.

1.- Análisis PESTEL: descripción, componentes y metodología de aplicación

La utilización del análisis PESTEL ayuda a entender mejor el entorno general identificando los factores que lo componen.

¿Qué es el análisis PESTEL?

“Es un análisis descriptivo del contexto de la empresa. Al hablar del contexto de la empresa, se hace referencia a todos aquellos elementos externos que son de gran importancia para una organización, emprendimiento o negocio.

El Análisis PESTEL se basa en la descripción del entorno de la empresa mediante la consideración de los elementos: Políticos, Económicos, Socios-culturales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. La aplicación y uso permite evaluar la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de la organización y a su vez, permite identificar los elementos externos que pueden afectar en el presente o en el futuro a la empresa.”⁹



⁹ Consulta a bases de información en internet: https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/#%C2%BFQuando_hacer_un_analisis_PESTEL (Consultado: 30 de junio de 2021)

Fuente: <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/> (Consultado: 30 de junio de 2021)

Factores de análisis PESTEL

El Análisis PESTEL en un principio fue conocido como PEST por la abreviatura de los factores que la componen, como lo son: Políticos, Económicos, Socios-culturales y Tecnológicos.

Sin embargo, a medida que se fue reajustando y adaptando el entorno y el mundo de hoy, se modificó a PESTEL: Políticos, Económicos, Socios-culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

❖ Políticos: Son las políticas gubernamentales (de cada país) a nivel local, regional, nacional e internacional que inciden de manera directa en la empresa o emprendimiento.

Este factor cobra importancia de acuerdo con el sector donde se esté desarrollando o se pretenda desarrollar el negocio.

Ejemplos:

- Políticas gubernamentales para sector empresarial.
- Tratados comerciales a nivel internacional.
- Tipo y características del sistema político vigente
- Transparencia, solidez y madurez del sistema político
- Nivel de estabilidad del gobierno

❖ Económicos: En este aspecto se observan los factores macro de la economía, de acuerdo al país donde se encuentre el negocio e inclusive a donde se quiere llevar un proyecto.

Es así que se consideran factores como, PIB, tasas de interés, desempleo, tipos de cambio, accesibilidad a los recursos, nivel de desarrollo económico, etc. que puedan afectar de manera directa la ejecución de planes, estrategias y campañas de la empresa.

Una variable importante para destacar es la inflación porque afecta directamente costos e ingresos y los procesos inherentes a cada una de estas variables, que son críticos en cualquier negocio o proyecto.

Ejemplos:

- Tipo de cambio.
- Inflación.
- Efecto que tiene o tendrá el aumento en la tasa de interés.
- Devaluación y reevaluación de la moneda.
- Política fiscal.

❖ Socios-culturales: Son los factores en cuanto a cultura, nivel educativo, religión, creencias, hábitos de consumo, entre otros que pueden aportar valor o que puedan afectar a un proyecto.

En este punto, es importante tener en cuenta las tendencias sociales que inciden de manera directa en la estrategia de negocio.

Esta parte lleva a analizar quienes son los usuarios, quienes son las personas que están comprando o comprarían el servicio/producto.

También los canales de distribución, porque eso hace parte de los costos fijos, dependiendo de cómo se esté vendiendo.

Ejemplos:

- Modelos culturales.
- Ingresos familiares (niveles).
- Nivel de educación.
- Edad de la población.
- Organización familiar.
- Esquemas de compra.

❖ Tecnológicos: Son los factores que están estrechamente asociados con la evolución de la tecnología.

La rapidez con lo que el desarrollo y avance de la tecnología en el mundo moderno, hace que la empresa, emprendimiento o proyecto, caiga rápidamente en la obsolescencia y brecha digital. Esto es algo que debe vigilarse con mucha atención, a efecto de no perder competitividad en el mercado.

Otro aspecto a tomar en consideración es la transferencia tecnológica que va de la mano con el aprendizaje continuo que se debe tener para la instalación, uso y aplicación de la tecnología

Ejemplos:

- Evolución de las innovaciones tecnológicas.
- Costo de la inversión tecnológica.
- Estrategias de producción y distribución.
- Uso de la energía.
- Sustitución de tecnología.
- Penetración de internet.
- Nuevos canales de comunicación.
- E-commerce.

❖ Ecológicos: Son los factores que están estrechamente relacionados con la conservación del medio ambiente.

Es importante tener en cuenta la legislación, ya que puede afectar de manera directa o indirecta el desarrollo de los planes y estrategias de la empresa.

Ejemplos:

- Cambio climático.
- Utilización de recursos no renovables.
- Riesgos naturales.
- Emisiones a la atmósfera
- Contaminación acústica

- Generación de residuos

❖ Legales: Son aquellos factores que tienen relación directa con la legislación del país donde se encuentra la empresa. En este aspecto deben tenerse en cuenta: licencias, legislación laboral, sanitaria, derechos de autor y propiedad intelectual, entre otras.

Ejemplos:

- Normativa sobre Propiedad intelectual.
- Normativa sobre Salud y seguridad laboral.
- Leyes de protección al empleo.
- Normativas sobre impuestos.

Ventajas de hacer el análisis PESTEL

Las principales ventajas de hacer este análisis son:

“Anticipación: permite a los miembros de la empresa ver y estudiar las tendencias que existen dentro del mercado, y así, de esta manera poder anticiparse a éstas e idear una estrategia que permita actuar de manera inmediata.

Adaptación: Puede adaptarse a cualquier situación, ya que una vez identificados los factores (oportunidades y amenazas) éstos se pueden integrar y lograr establecer un plan de trabajo acorde a las necesidades de la empresa.

Toma de decisiones: Favorece la toma de decisiones, ya que una vez se establezcan las oportunidades y amenazas, se podrá adaptar el plan estratégico empresarial.”¹⁰

¹⁰ Ibídem.

2.- Análisis Cruz de Porter, descripción del modelo, componentes y utilidad

Una vez analizado el entorno general, se estará en condiciones de analizar el entorno específico. El uso del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter será de utilidad para este análisis.

“El Modelo de Porter (1982), conocido como el “modelo de las 5 fuerzas”, constituye una potente metodología de análisis para investigar oportunidades y amenazas. Según Porter, el nivel de competencia en una determinada industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores.

Estas cinco fuerzas son las siguientes: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.”¹¹

¹¹ GUERRAS MARTÍN, Luis Ángel, NAVAS LÓPEZ, José Emilio; Op. Cit., pág. 174.



Fuente: <https://dirconfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>
(Consultado: 4 de julio de 2021)

A continuación, se describen las fuerzas a tomar en cuenta en el análisis competitivo:

Entrada potencial de Nuevos Competidores

“Siempre existe la posibilidad de que nuevas organizaciones entren fácilmente a un sector en particular, lo cual representa una amenaza para las otras organizaciones, debido a que aumenta la capacidad de producción, y obliga a las demás a ser más efectivas y a aprender a competir en nuevas dimensiones”.

En este sentido, analizar la amenaza de nuevos competidores, implica:

- Identificar a las posibles nuevas organizaciones que podrían ingresar al mercado
- Vigilar las estrategias de las nuevas compañías rivales,
- Tomar acciones para disuadir a los nuevos participantes, y capitalizar las fortalezas y oportunidades existentes. Por ejemplo, poner en práctica acciones como: reducción de precios, extensión de garantías, incorporación de nuevas características y financiamientos especiales.

Desarrollo potencial de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos, son bienes o servicios diferentes que provienen de fuera del sector y desempeñan las mismas funciones que un producto fabricado en el sector. La presencia de productos sustitutos es una amenaza que pone un tope en el precio que se puede cobrar antes de que los clientes se cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan a su vez la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en un sector, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto.

En este sentido, se recomienda identificar a proveedores más influyentes y establecer relaciones sólidas a largo plazo, considerando que estos son más poderosos cuando:

- Constituyen un pequeño número de grandes organizaciones proveedoras muy concentrada
- No hay productos sustitutos satisfactorios en el sector.

- Los artículos suministrados por los proveedores son esenciales para el negocio (producción / prestación del servicio).

Poder de Negociación de los Clientes

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados.

De igual manera, se recomienda identificar a los clientes más importantes y establecer relaciones sólidas a largo plazo, considerando que estos son más poderosos cuando:

- Están comprando una gran proporción del total de la producción del sector.
- El producto comprado corresponde a una parte significativa de los costos fijos de los compradores.
- Los productos del sector no son diferenciados ni estandarizados, por lo cual pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos.

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las 5 fuerzas competitivas. Las estrategias de una organización únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las organizaciones rivales.

La intensidad de la rivalidad entre empresas competidoras tiende a aumentar a medida que se presentan los siguientes factores:

- Número elevado de organizaciones competidoras o similares en tamaño y/o capacidad.
- Crecimiento lento del sector y/o reducción de la demanda de los productos.
- Costos fijos altos y/o exceso de inventario.
- Grandes incrementos de capacidad de los competidores.
- Caída de los precios de productos/servicios en el sector.
- Competidores divergentes en términos de metas y estrategias.

Donde los cambios de estrategia de los competidores podrían dar lugar a: reducción de precios, mejoras a la calidad, introducción de nuevas características en los productos, prestación de servicios complementarios, extensión de garantías y aumento de publicidad.”¹²

El objetivo del análisis de la estructura de la industria es poner de manifiesto, como ya se dijo antes, las oportunidades y amenazas que la misma ofrece a la empresa y esto a la vez va a repercutir en su capacidad para generar valor y beneficios.

Con las herramientas antes presentadas, las empresas podrán detectar las oportunidades y amenazas; pero para tener un diagnóstico completo se requiere también reconocer las fortalezas y debilidades que tienen las mismas.

Se presenta a continuación el análisis FODA que comprende tanto los factores externos (oportunidades y amenazas) como así también los factores internos (fortalezas y debilidades).

¹² Consulta a bases de información en internet: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/> (Consultado: 4 de julio de 2021)

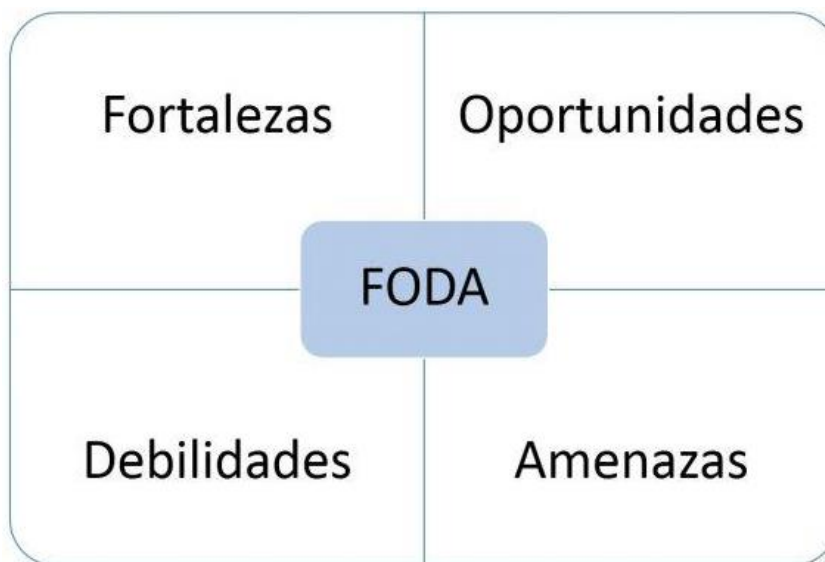
3.- Análisis FODA, descripción de la herramienta

“El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acróstico es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio.”¹³

Este análisis es “un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar, de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo.

El diseño de la herramienta es meramente cualitativo, expresándose en cada uno de los factores, los aspectos más relevantes de cada uno de ellos.

Mediante este esquema se consigue resumir los análisis tanto interno como externo, proporcionando una visión global de la situación en la que se encuentra la organización y así diseñar la estrategia más adecuada.



Fuente: <https://www.analisisfoda.com/> (Consultado: 5 de julio de 2021)

¹³ Consulta a bases de información en internet: <https://www.analisisfoda.com/> (Consultado: 5 de julio de 2021)

Se citan a continuación algunos ejemplos de posibles puntos en el análisis FODA:

Ejemplos de Fortalezas

- Ventajas en costos
- Acceso a Economías de escala
- Buena imagen de los consumidores
- Agradable lugar de trabajo
- Calidad del producto final
- Oficinas bien equipadas.
- Mejores campañas de publicidad
- Recursos humanos motivados y contentos
- Procesos técnicos y administrativos de calidad
- Servicios de alto nivel

Ejemplos de Debilidades

- Cartera de productos limitada
- Falta de experiencia en el sector.
- Salarios deficientes y pagos no puntuales
- Equipo de oficinas dañadas, deficientes y desactualizados.
- No capacitar al personal
- Problemas financieros
- Bajo nivel de venta
- Falta de planeación

Ejemplos de Oportunidades

- Constante crecimiento de la industria
- Obtención de subsidios
- Alta demanda de servicios o productos

- Bajas tarifas
- Necesidad del producto

Ejemplos de Amenazas

- Fuerte competencia
- Aumento de precios
- Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores
- Vulnerabilidad a situaciones coyunturales del macro entorno
- Competencia consolidada en el mercado

Luego de realizado un diagnóstico con toda la información arrojada por los análisis de entornos y análisis interno, quiénes formulan las estrategias deben tomar diferentes decisiones, una de ellas es sobre el modelo de negocio que desea para su empresa. En capítulos posteriores se presentará la herramienta CANVAS, una herramienta simple y de mucha utilidad para la determinación de modelos de negocio.

El siguiente capítulo tiene como objetivo definir qué son los espacios culturales, su clasificación y sus características distintivas, con el fin de hacer un relevamiento de los mismos en San Miguel de Tucumán y luego realizar un análisis técnico que permita determinar elementos de importancia en este tipo de Organización. Una vez planteado el Capítulo III se continuará con la aplicación de las herramientas descritas en este capítulo para posteriormente, y con la información obtenida, aplicar el Modelo CANVAS.

CAPÍTULO III

Relevamiento y análisis de Espacios culturales en San Miguel de Tucumán

Sumario: 1.- Descripción de espacio cultural. Características y clasificaciones importantes. 2.- Relevamiento de los espacios culturales en San Miguel de Tucumán 3.- Análisis técnico de los espacios y necesidades de cada género escénico. 4.- El proceso de gestión de los espacios culturales.

Para el desarrollo de éste capítulo, se recurrió a distintas fuentes de información bibliográfica, citas de internet y bases de datos estatales.

También se realizaron entrevistas en profundidad a gestores de salas teatrales y espacios de formación artística, expertos en gestión cultural y productores artísticos con el objetivo de conocer las características técnicas de los espacios físicos, equipamientos necesarios, detectar las actividades y procesos principales que hacen a la operatividad de este tipo de organizaciones, y las necesidades y preferencias de los usuarios.

Se realizaron once entrevistas con un formato de preguntas semiestructuradas a modo de orientar al entrevistado en la necesidad de información y permitirle a la vez expresarse en contenidos y agregar otros elementos importantes bajo su consideración. Los cuestionarios utilizados y los informes de cada entrevista se exponen en el apéndice de este trabajo.

Se utilizó el método de observación a modo de relevar algunos aspectos técnicos de interés como la capacidad de la sala-auditorio, formato y

equipamiento de escenarios, presencia de espacios de formación artística, características y equipamiento de vestuarios y otros aspectos técnicos que pudiesen ser de utilidad para conocer el estado de situación de los espacios culturales vigentes. Se adjunta ficha técnica de observación y tabla descriptiva de resultados en el apéndice de este trabajo.

1.- Descripción de Espacio cultural. Características y clasificaciones de importancia

Se puede definir Espacio o Centro cultural a “aquellos espacios físicos, con diverso grado de formalidad e institucionalización, en donde se realizan con asiduidad y continuidad actividades culturales de diversa índole.”¹⁴

Otra definición: “Un centro cultural es un espacio creado con la intención de servir como medio para la difusión de distintas expresiones artísticas, filosóficas, educativas, etc. Puede ser financiado con fondos públicos o privados y suelen ofrecer enseñanza en distintas artes. Un centro cultural también puede servir como medio en el cual un determinado pensador exprese sus puntos de vista o un artista exponga su arte.”¹⁵

De estas definiciones se obtienen algunos conceptos destacables que sirven para enmarcar cuales parámetros deben cumplir ciertas organizaciones para ser consideradas espacios culturales.

De la primera definición, se destaca el grado de formalidad e institucionalización, como también la continuidad de las actividades dentro del espacio físico. Esto descartaría de la clasificación a lugares físicos donde se hubiese realizado de modo eventual una actividad artística.

¹⁴ Consulta a bases de información en internet: <https://datos.gob.ar/dataset/cultura-espacios-culturales> (Consultado: 5 de julio de 2021)

¹⁵ Consulta a bases de información en internet: <https://definicion.mx/centro-cultural/> (Consultado: 5 de julio de 2021)

De la segunda definición se puede destacar la intencionalidad de difusión artística, si la financiación se da con fondos públicos o privados, el carácter pedagógico, o si es un medio de expresión y exposición para los artistas.

Diferencias entre una Sala teatral y un Espacio cultural

Según lo recabado en entrevistas a gestores de salas y acorde a información y conceptos recogidos en internet, corresponde hacer la siguiente distinción. El concepto de Espacio cultural o Centro cultural engloba o abarca al concepto de Sala teatral, ya que incluye a todos aquellos espacios que funcionan como usinas artísticas, tengan o no un escenario para la puesta en escena. El centro de la actividad no es el escenario sino la creación y producción artística. Un centro cultural puede tener, o no, un escenario, pero debe tener lugares de formación artística, y esto básicamente es lo que lo diferencia de una Sala teatral. El segundo factor de diferenciación es que, en un centro cultural, se abordan ramas del arte que no necesariamente tienen que ver con las artes escénicas, teniendo así, salas de exposición y talleres de creación de artes plásticas y esculturas, diseño de indumentaria, museos, bibliotecas, etcétera.

Espacios convencionales y no convencionales

Se pueden diferenciar a las Salas teatrales en dos categorías de acuerdo al formato físico del escenario: espacios Convencionales y espacios No convencionales.

Los espacios convencionales son aquellos que responden al formato que se conoce como Teatro de Proscenio. Es aquel que queda enfrente al público. Un escenario de proscenio es, por tanto, aquel que tiene espectadores solo por uno de los lados.

Los espacios no convencionales son justamente aquellos que no cumplen con el formato escénico convencional. Estos espacios surgen como respuesta a una demanda escénica que supera ampliamente a la oferta de espacios físicos escénicos. Las limitaciones edilicias y los elevados costos de construcción son, entre otros, factores que han generado la aparición de escenarios no convencionales de múltiples formas y características, a la vez esto genera una mayor variedad en la oferta escénica ya que surgen, a raíz de estos nuevos formatos físicos, nuevas formas de hacer teatro.

“Se podría decir entonces, que teatro se puede hacer en cualquier lado y muchos de los teatristas del mundo así lo han entendido y construyeron espacios teatrales en lugares que no lo eran.

Algunos los modificaron, agregando escenarios o incorporando técnicas de luz y sonido similares a las de un teatro, pero otros han aprovechado esos espacios dejándolos intactos como para lo que fueron diseñados e incorporando el ambiente a las puestas.”¹⁶

2.- Relevamiento de los espacios culturales en San Miguel de Tucumán

Para comenzar a entender cuál es el estado de situación de los diferentes espacios culturales de la provincia, fue necesario el relevamiento de los mismos, conociendo la geolocalización y además sus características principales.

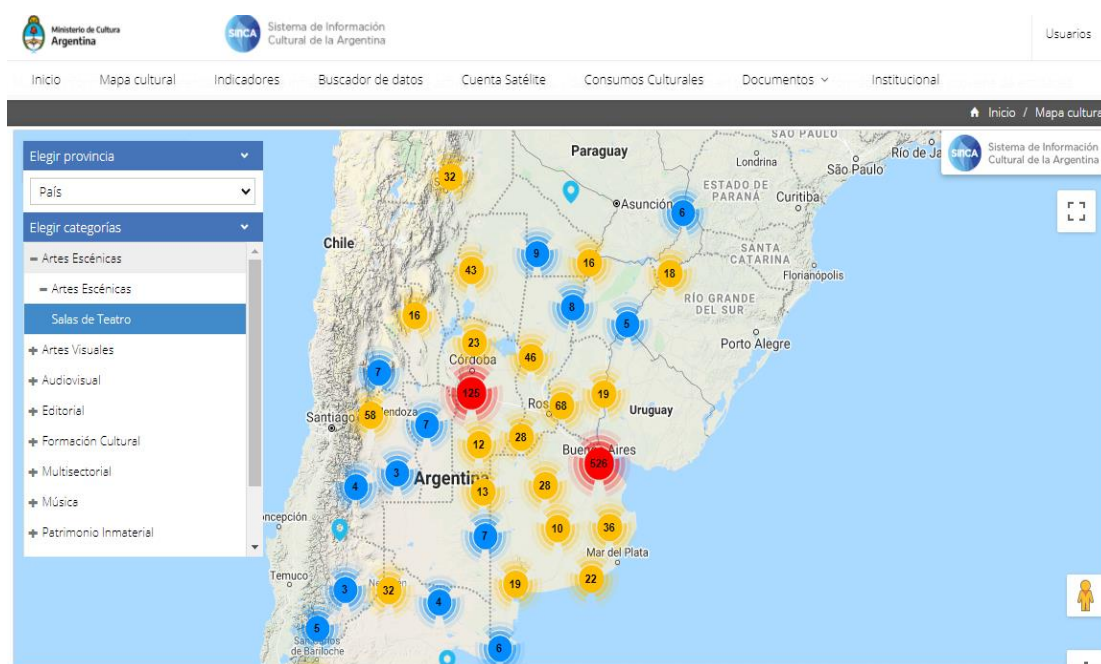
El Ministerio de Cultura de la Nación, por medio del SInCA (Sistema de Información Cultural de la Argentina) publica un mapa cultural, el cual brinda información georeferenciada acerca de la infraestructura, los agentes, las actividades culturales y los datos socio-demográficos de todo el país. Dicho mapa muestra cómo se distribuye el entramado cultural, pudiendo

¹⁶Consulta a bases de información en internet: <https://www.teatralizarte.com.ar/06-TECNICA/06-03-ESCENARIOGRAFIA/06-03-01-TEORIA/espaciosalternativos/espaciosalternativos.htm> (Consultado: 5 de julio de 2021)

ser utilizados filtros que permiten acceder a la información tanto por zonas como así también por rubro artístico.

Para un mejor entendimiento es importante aclarar a qué se denominan salas teatrales: son aquellos espacios culturales que cuentan con un escenario. Por lo cual, estos espacios son los que fueron tomados en cuenta en el relevamiento del Ministerio de Cultura de la Nación.

Haciendo uso del mismo, se procede al análisis sobre el rubro de las artes escénicas.



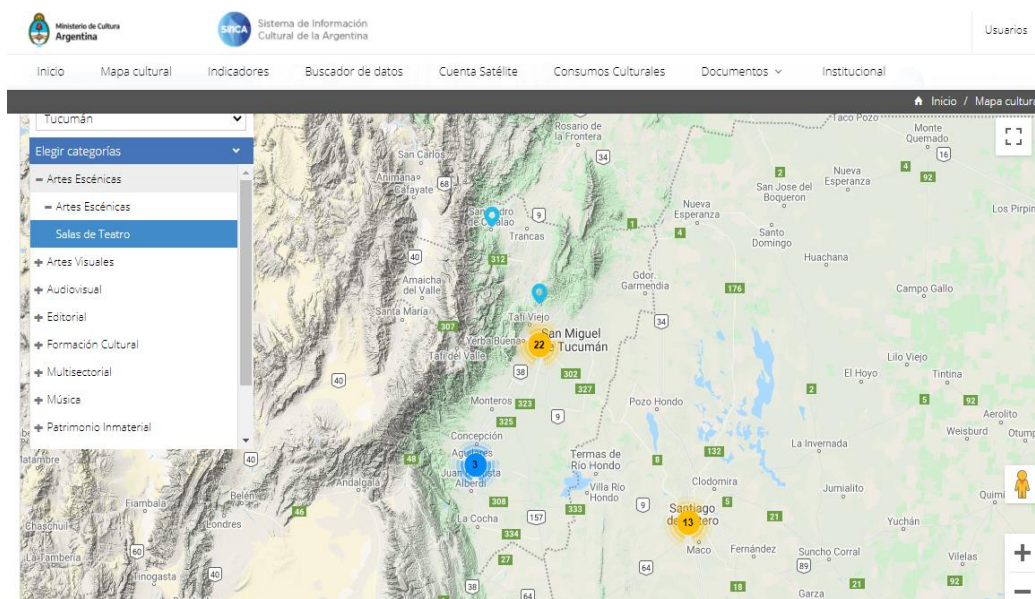
Fuente: <https://www.sinca.gob.ar/mapa.aspx> (Consultado: 6 de julio de 2021)

El siguiente gráfico muestra cómo la mayor concentración de Salas de teatro se encuentra en CABA y en la provincia de Córdoba.

CABA cuenta aproximadamente con 200 salas en su extensión y Córdoba con más de 150, de las cuales aproximadamente 50 se localizan en su capital.

Cabe además resaltar el caso de la ciudad de Mar del Plata, en la cual la cantidad de salas teatrales asciende a 35.

En el caso de la provincia de Tucumán, en donde se focaliza el presente trabajo, luego de filtrar toda la información se obtuvo lo siguiente:



Fuente: <https://www.sinca.gob.ar/mapa.aspx> (Consultado: 6 de julio de 2021)

La provincia de Tucumán cuenta con 27 salas teatrales, siendo que 21 se encuentran en San Miguel de Tucumán ya que, por un lado, la mayor concentración poblacional se da allí, y por el otro, la actividad comercial, bancaria y los organismos públicos están muy concentrados en el centro de la ciudad. Del mismo modo que, los lugares de esparcimiento, de estudio y de formación acompañan este parámetro y se encuentran en su cercanía.

Se adjunta en el apéndice tabla N°1 con el detalle de las salas existentes en San Miguel de Tucumán y se clasifican de acuerdo a ciertos parámetros, características físicas y aspectos formales.

Una clasificación corresponde a si son salas teatrales independientes o responden a algún organismo estatal o de otra índole.

Se destaca que las principales salas de teatro a considerar en cuanto a dimensiones, trayectoria y prestigio pertenecen a entidades públicas.

Dependientes del gobierno de la Provincia se encuentran: el Teatro San Martín, la Sala Orestes Caviglia y el Teatro Mercedes Sosa.

Dependientes de la Universidad Nacional de Tucumán están: el teatro Alberdi y el Centro Cultural Eugenio Flavio Virla. En dependencia del Municipio de San Miguel de Tucumán, el teatro Rosita Ávila.

También se puede mencionar a otras salas- auditorios como la sala Miguel Ángel Estrella, perteneciente al partido justicialista de Tucumán o la sala-auditorio de la Federación Económica de Tucumán. Estas son salas desarrolladas para conferencias, pero en ellas se realizan eventualmente eventos artísticos.

Estas salas se caracterizan por ser las de mayor capacidad de audiencia, siendo en el caso de la Sala Caviglia la de menor capacidad con 200 localidades y la de mayor capacidad el Teatro Mercedes Sosa con 1594 localidades.

En el siguiente cuadro se ordena de mayor a menor, a las 10 principales salas de teatro de San Miguel de Tucumán según su capacidad de audiencia.

Nombre	Capacidad	Dependencia
Teatro Mercedes Sosa	1594	Provincial (Ente Autárquico)
Teatro San Martín	800	Provincial
Teatro Alberdi	648	Universitaria
Centro Cultural Virla	305	Universitaria
Teatro Rosita Ávila	300	Municipal
Sala Miguel Ángel Estrella	257	Partido político
Sala Orestes Caviglia	200	Provincial
Teatro de la paz	200	Independiente

Circulo de la Prensa	170	Independiente
La Gloriosa	80	Independiente

De la información obtenida tanto de las entrevistas como de la ficha de observación y fuentes secundarias, se observa que siete de las diez salas teatrales de mayor capacidad, pertenecen a entidades públicas. Además, hay que resaltar que, en cuanto a equipamiento y tecnología, las salas independientes no están a la altura de las demás. Las principales diferencias se detectan en cuanto al equipamiento técnico del escenario, juegos de luces, tramoya y piso de escenario.

3.- Análisis técnico de los espacios y necesidades específicas de cada género artístico

Los espacios con los que cuenta una sala teatral deben clasificarse entre aquellos destinados al público (espacio público) y los que están destinados a los artistas y técnicos del teatro (espacio escénico).

Siguiendo un formato estándar heredado del siglo XVIII, los teatros occidentales han adoptado en su mayoría el formato (*a la italiana*) o teatro de proscenio, en donde los principales espacios son los siguientes:

✓ Espacio escénico compuesto por:

Escenario: En los escenarios a la italiana, el público se sitúa por un solo frente, a diferencia de los formatos de anfiteatros tipo arena, corbata o pasillo. Éste consta de múltiples elementos como son, el telón de boca, proscenio, bambalinas, escena, foso, bastidores, hombros, foro, tramoya, parrilla o peine, barra de luces, etcétera.

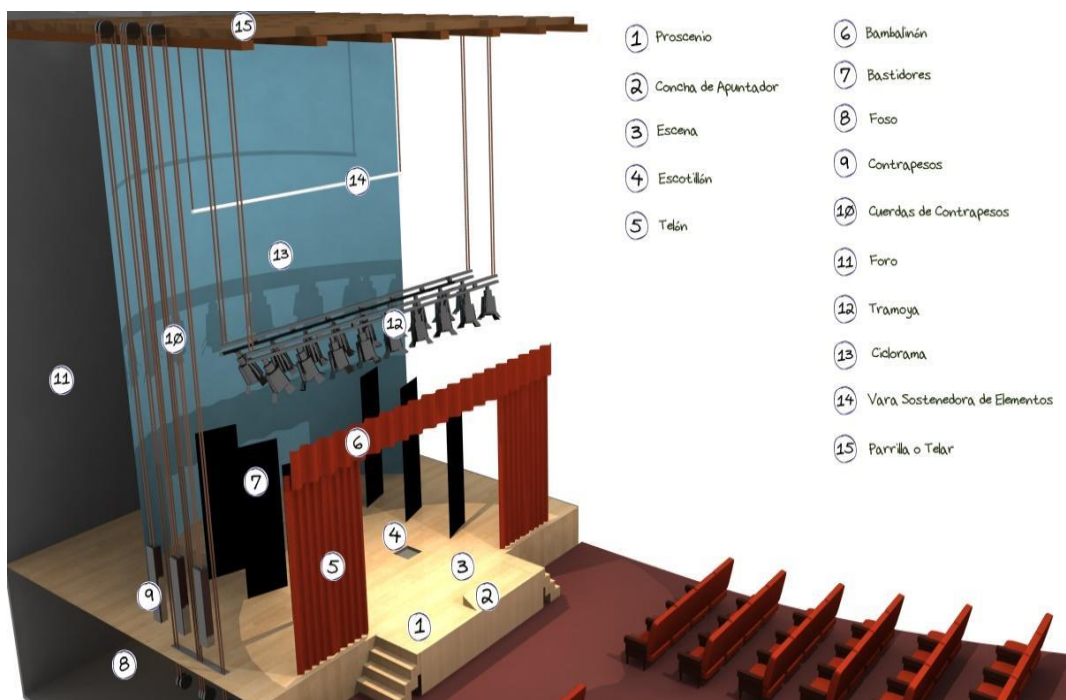
Camarines: Son los aposentos de los artistas, donde se preparan para cada función y entre actos.

Sala de ensayo: Es una sala amplia en la que se puede instalar una estructura simplificada que simula la escenografía definitiva.

Talleres y secciones técnicas: desde los talleres para el armado y confección de utilería, escenografía y vestuario, hasta las cabinas de sonorización, luces y proyecciones.

Oficinas: para los diversos departamentos encargados de su gestión.

Partes de un escenario



Fuente: <https://sobreteatroyafines.blogspot.com/2011/09/partes-del-escenario-teatral.html?m=1>

Camarines



Fuente: <https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/los-detalles-de-la-puesta-en-valor-y-renovacion-tecnologica>

Talleres



Fuente: <http://www.teatrodelbicentenariosanjuan.org/complejoelteatro/>

✓ Espacio al público compuesto por:

Sala-Auditorio: Simplemente se denomina así al área dedicada al público, la cual se divide en diferentes partes. Plateas, Palcos, Tertulia, Galerías.

Foyer: Funciona como vestíbulo de la sala del teatro, destinado a la espera, el descanso entre actos y lugar de encuentro para el público.

Taquilla: La venta directa de entradas se efectúa en la taquilla del teatro, un cuarto diminuto en el que los taquilleros se comunican con el público por una ventanilla que da directamente a la calle o dentro de un vestíbulo de entrada.

Sala-auditorio. Teatro San Martín, Provincia de Tucumán



Fuente: <http://www.adntucumano.com/teatros/teatro-san-martin/>

Foyer. Teatro del Bicentenario. Provincia de San Juan



Fuente: <http://www.teatrodelbicentenariosanjuan.org/complejoelteatro/>

La presencia de todos estos espacios impacta en los modos de trabajo y producción de la obra y las diferentes alternativas escénicas que se pueden abordar en un mismo escenario, como así también impacta en cuestiones de confort, seguridad y comodidad tanto para el público como para los artistas.

En San Miguel de Tucumán, la presencia de estos elementos se ve muy limitada. Solo los teatros más grandes cuentan con todos los espacios definidos anteriormente ya que los edificios fueron construidos para tal fin.

La mayoría de las salas teatrales independientes, según informe de entrevista N°1 a Gestores de sala, se construyeron en casas antiguas,

galpones y salones en desuso por lo cual muchos de los espacios tradicionales antes mencionados no existen.

Debido a las limitaciones espaciales y a la dificultad económica que implica proveer a un espacio cultural de todos estos espacios surgieron un sinnúmero de adaptaciones en los espacios, unificándolos y adaptándolos a modo de generar formatos físicos de múltiples finalidades.

A continuación, se realizará un análisis técnico de infraestructura de los espacios culturales independientes en San Miguel de Tucumán. La información que se presenta surge de las entrevistas N°1 y N°2 (apéndice) y de los resultados del análisis de observación.

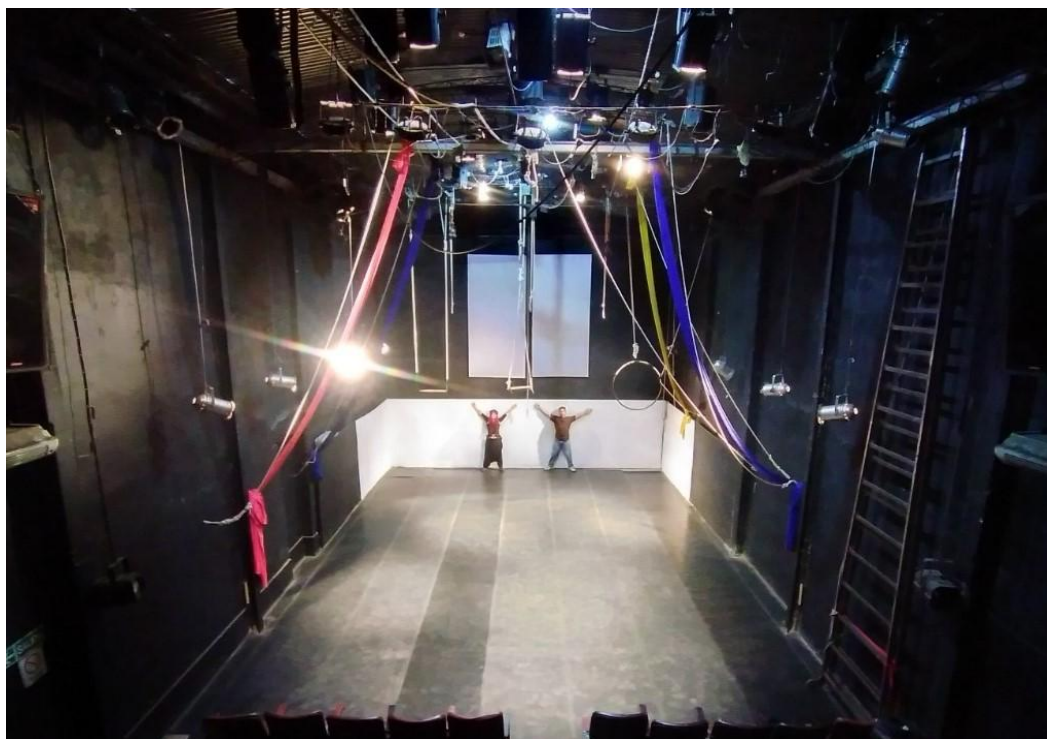
Infraestructura, dimensiones y equipamiento

Escenario: En San Miguel de Tucumán se encuentra todo tipo de escenarios, tanto en dimensiones como en formas y equipamientos.

Los teatros oficiales cuentan con escenarios complejos y de mayor envergadura. La mayoría adopta el formato de teatro lírico, es decir, con una caja escénica que separa los espacios del público de los espacios escénicos.

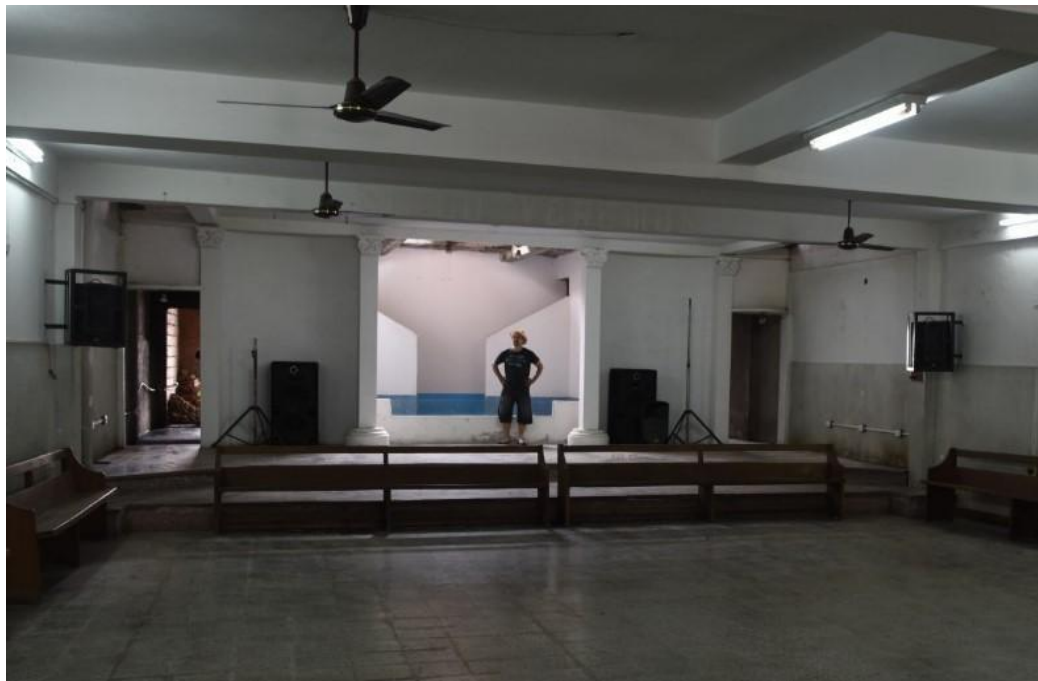
En las salas independientes, algunas de las áreas del espacio escénico como el foso de orquesta, los hombros, proscenio, galería de cruces y otros espacios más, no existen por la complejidad de la infraestructura de dichos espacios o por la falta de espacio en sí mismo. En la mayoría de los casos el escenario es practicable, lo que permite retirarlo, agrandarlo o achicarlo según lo que la obra necesite. En cuanto al equipamiento, la batería de luces y sonidos son básicos y escasos en comparación con los teatros oficiales, en muchos casos de fabricación doméstica. La tramoya y bastidores son rudimentarios y con menores posibilidades de movilidad en escena.

Escenario. La Gloriosa sala teatral. (escenario no convencional adaptado a teatro aéreo)



Fuente: Elaboración propia

Escenario. Puerto Cultural Libertad



Fuente: Elaboración propia

Escenario. El atelier sala teatral. (Escenario no convencional auditorio de tres frentes)



Fuente: Elaboración propia

Camarines: Los mismos deben tener la capacidad de albergar a los artistas que vayan a actuar en el escenario ofreciendo el espacio suficiente y las comodidades necesarias. Deben contar con iluminación abundante, aire acondicionado, ventilaciones y con mobiliario adecuado como sillas, mesadas, espejos, percheros y espacios de guardado. Es importante que los camarines se ubiquen de tal modo que faciliten el acceso a la escena con fluidez.

Si bien todas las salas teatrales cuentan con camarines, en las salas independientes, éstos son mucho más precarios y pequeños. Algunas salas adaptan espacios contiguos al escenario facilitando el acceso al mismo, haciendo divisiones con telas o paneles móviles. La mayoría no cuenta con elementos como la climatización, espacios de maquillaje y guardado.

Camarines. Teatro Círculo de la Prensa



Fuente: Elaboración propia

Talleres y secciones técnicas: En los teatros oficiales estos espacios están bien diferenciados unos de otros y con personal técnico especializado a cargo. Por lo general los teatros cuentan con una cabina de luces y sonido, en donde los técnicos en iluminación y sonorización manejan la batería de luces y equipos de audio a lo largo de la obra, cabina de proyecciones, desde donde se manejan los cañones de luz e incluso el subtítulo si lo hubiese, talleres de escenografía, utilería y taller de vestuario donde se confeccionan y adaptan todos los atuendos de las obras.

En las salas independientes la realidad es otra. Son los mismos gestores de sala, e incluso con ayuda del elenco de la obra los que se encargan de la utilización de los equipos de luz y sonido. Por lo general es una sola cabina desde la cual se maneja todo, y en la que los juegos de luces y proyecciones son mucho más limitados. La escenografía, utilería y vestuario están a cargo de los productores de obra y las salas independientes no asumen esas tareas, aunque algunas de ellas aportan herramientas e instalaciones para la creación de las mismas. Luego de las producciones, muchos elencos ceden su utilería y otros elementos escénicos permitiendo así que las salas logren un inventario que pueden utilizarse y cederse a otros elencos.

Cabina de control. Teatro Municipal Rosita Ávila.



Fuente: Elaboración propia

Oficinas: En la mayoría de los casos no hay un espacio definido como tal, muchas veces es el mismo espacio de boletería o la cabina las que cumplirán la función de oficina. En muchas ocasiones el escenario, el vestuario, o la silla de un bar son los lugares donde se llevan a cabo las tareas administrativas, institucionales y de gestión.

Sala Auditorio: Este espacio cambia no solo por las dimensiones del inmueble sino también acorde al formato del escenario. Los teatros con formato a la italiana tienen por lo general un auditorio con forma de herradura, dividido en secciones: plateas, palcos, galerías. Estas divisiones permiten colocar tarifas de distintos valores según la visibilidad, sonoridad y comodidad de cada plaza. Tal es el caso de los teatros San Martín y Alberdi, en donde la forma y localización de las diferentes plazas es notoriamente visible.

Las salas independientes cuentan con formatos muy variados de salas, siempre adaptados a las limitaciones espaciales, surgiendo así auditorios rectangulares de butacas fijas a nivel del suelo, otros que ocupan tres frentes del escenario, otros se construyen con tarimas practicables

generando distintos niveles donde se colocan las sillas, facilitando así la visión del espectador.

Estos formatos, surgidos de ciertas limitaciones edilicias y que pueden no ser aptos para cierto tipo de espectáculos, han demostrado ser beneficiosos para ciertas obras que por sus características necesitan un formato menos frontal, incluso hasta han resultado facilitadores en la creación de obras que se conocen como Teatro experimental, en donde el desplazamiento de los actores se da en todas direcciones, e incluso la interacción con el público son parte de la escena y por lo tanto, la obra se observa de pie y/o transitando por distintos espacios.

Auditorio. La Sodería sala teatral. (Auditorio de tarimas practicables)



Fuente: Elaboración propia

Auditorio. La Gloriosa sala teatral (Tarimas móviles con butacas fijas)



Fuente: Elaboración propia

Foyer: En muchos casos este espacio no existe y en otros se transforma en sala de ensayos. En ocasiones toma la forma de galerías, pasillos o patios internos contiguos al auditorio. También suele funcionar como bar o cantina.

Foyer. Sala Ross.



Fuente: Elaboración propia

Taquilla o boletería: Este espacio suele colocarse a la entrada del teatro, cuando la infraestructura lo permite, o en su defecto se improvisa en la entrada del auditorio.

En los teatros independientes, son los mismos encargados de la sala o los integrantes del elenco los que hacen las veces de boleteros.

Salas de ensayo: Este espacio es uno de los aspectos de diferenciación entre una sala teatral y un centro cultural.

Algunas salas teatrales cuentan con espacios o salas de ensayo y otras hacen uso del escenario para este fin. Por lo general, los escenarios se reservan para los ensayos finales, previos a la puesta en escena, que sirven a los artistas para medir las distancias y movimientos en el espacio real de escena, y para encontrarse con los demás elementos de la obra, como la escenografía, el vestuario, el maquillaje, accesorios y luces.

El escenario es en un teatro, el espacio más importante y más frágil en cuanto a que, en él se encuentran montados muchos elementos de valor

como la barra de luces, los telones, la tramoya y el tablado del piso, por lo que su uso se limita, en lo posible, solo a las puestas en escena.

Las salas de ensayo deben tener las dimensiones y el equipamiento necesario para que los artistas puedan realizar sus ensayos y prepararse con comodidad y seguridad.

Sala de ensayo. Chapeau (Escuela de teatro musical)



Fuente: Elaboración propia

Hay elementos que son de uso común en todas las artes escénicas, pero a la vez cada una de ellas requiere de algunos elementos y accesorios específicos que afectan al rendimiento.

Los elementos comunes en toda sala de ensayo son los de climatización del ambiente, espacio de guardado de elementos personales, *dispensers* de agua potable, baños cómodos e higiénicos (los vestuarios pueden ser subdivisiones o extensiones del baño), elementos de higiene y seguridad acorde a las normativas legales.

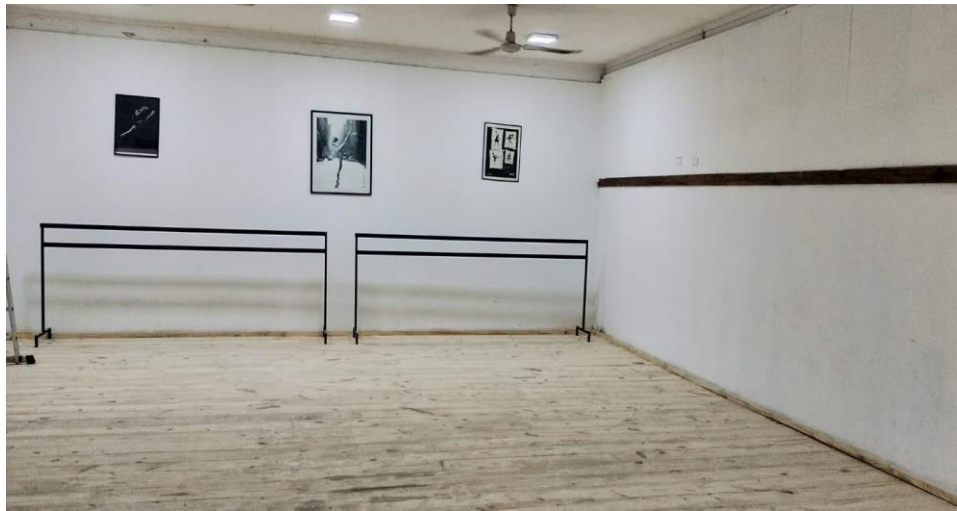
Se detallan a continuación algunos elementos distintivos de cada uno de los rubros de artes escénicas.

Elementos distintivos de cada rubro escénico

La danza: Requiere que el salón sea amplio, cuanto más amplio mejor. Debe contar con piso flotante para evitar lesiones en talones, tobillos y rodillas, en algunos tipos de danzas prefieren materiales antideslizantes por encima del piso flotante, para evitar resbalones y a la vez amortiguar el ruido del calzado, para ello se utilizan tapetes mullidos o vinilos, que se despliegan sobre el piso de madera. Otro elemento de alta ponderación son los espejos, este elemento es indispensable para corregir la postura del cuerpo y las posiciones respecto al resto de los bailarines. Las barras horizontales son otro de los elementos fundamentales en una sala para danza, allí los bailarines realizan el estiramiento y precalentamiento. Los equipos de música son fundamentales ya que la danza depende de la música para desarrollarse. Algunas disciplinas, como la danza clásica, prefieren piano y un pianista para los ensayos por sobre las grabaciones.

En cuanto a elementos y accesorios, son importantes las bandas elásticas, colchonetas, discos de balance, pelotas suizas o de esferodinamia, pesas, telas y cuerdas.

Nueva sala de ensayos. Escuela de danza Gabriela Esquivel.



Fuente: Elaboración propia

El teatro: Para los ensayos teatrales también utilizan espejos, aunque no son tan importantes como para la danza. Se prioriza la iluminación como medio para simular, por medio de ella, las divisiones de los distintos espacios escénicos.

Los accesorios que se utilizan son sillas, banquetas, telas y elementos practicables como cubos o rectángulos que puedan ser unidos, apilados o retirados del lugar, creando así representaciones de columnas o mobiliarios que ayudan al actor a imaginar la escena.

La música: Este género requiere de espacios medianamente amplios que brinden comodidad a los integrantes del grupo musical mientras hacen uso de los instrumentos musicales.

El principal valor para los músicos en cuanto a salas de ensayo y grabación es la acústica de la sala, todo lo que se construya, aplique, y utilice en ella debe pensarse en pos de la mejor acústica posible.

Las paredes deben contar con revestimiento acústico para insonorizar la sala, tanto para optimizar el sonido dentro de ella como para

evitar la salida del mismo hacia afuera de la sala de ensayo. El piso alfombrado también aporta a la insonorización del espacio y evita ruidos no deseados.

Se debe contemplar la instalación de la cantidad suficiente de tomacorrientes en las paredes dado que muchos equipos de audio e instrumentos utilizan corriente eléctrica para funcionar.

En cuanto a los accesorios, la sala debe contar con equipamiento propio ya que los grupos musicales priorizan no tener que transportar mucho equipo al momento de ensayar, Por ello es necesario equipar la sala con banquetas, atriles, patas, micrófonos, cables y líneas de audio. Por la misma razón es recomendable que la sala cuente con un teclado y percusión propia, dado que son los instrumentos más complejos de trasladar.

Sala de ensayo musical



Fuente: <https://www.europeanacustica.com/aislamiento-acustico/consejos-para-insonorizar-un-local-de-ensayo>

Estos son básicamente todos los activos que se pueden componer o necesitar para el desarrollo de la actividad. Resta analizar las actividades y procesos que dan forma al quehacer diario de estos espacios y la dinámica de dichos procesos.

4.- El proceso de gestión de las salas

Para comprender el funcionamiento de la actividad de las salas teatrales y espacios culturales es necesario conocer cuáles son las principales actividades, cómo se las lleva a cabo y los principales procesos que las componen.

Básicamente, el objetivo principal de una Sala teatral es la generación de espectáculos artísticos, la puesta en escena, y si se habla de un Centro cultural se agrega el objetivo de crear arte por medio de las salas de ensayo, funcionando como usinas artísticas.

De estos objetivos derivan una serie de actividades que hacen tanto al funcionamiento de la sala como a la realización de dichos eventos y al cumplimiento con todos los requisitos formales y legales de la actividad.

Se pueden determinar entonces cuatro actividades principales en los espacios culturales: Uso de Sala y apoyo técnico, acondicionamiento y mantenimiento de los espacios, actividades administrativas, comerciales y legales y actividades de promoción e institucionales.

1. Uso de salas y apoyo técnico:

La sala se arrienda a productores y compañías artísticas para la realización de distintos eventos.

Esto implica una serie de procesos como la preparación y adaptación del escenario a cada obra que se ejecuta, la instalación de decorado, escenografía y luces, el apoyo técnico durante los ensayos en escenario y la puesta en escena. La diversidad de posibilidades que se pueden presentar es

infinita porque todos los espectáculos son diferentes e irrepetibles, y requieren de una preparación y de un acompañamiento particular.

Si bien es tarea de los productores la creación de la escenografía, vestuarios y todos los elementos escénicos de cada obra, es la sala teatral la que debe montarlos en el escenario y facilitar los medios para que sean usados durante la puesta en escena. Dependerá de los recursos de la sala y del equipamiento de la misma, la cantidad de espectáculos que estarán dispuestos a utilizar el escenario. El equipo lumínico y de audio, la tecnología disponible en la tramoya y escenario, las entradas a escena, patas y bambalinas son elementos que aportan valor a la creatividad y aumentan las posibilidades escénicas. Todo esto debe ser acompañado por personal técnico idóneo que trabaje en conjunto con el elenco artístico y el staff técnico del productor que arrienda la sala.

En las salas independientes, tanto el manejo de luces y sonido como la manipulación de escenografía y otros elementos escénicos se lleva a cabo por los mismos integrantes del elenco, con el apoyo de los gestores de sala ya que estas no cuentan con personal técnico propio y es el mismo gestor quien colabora en las tareas técnicas.

2. Acondicionamiento y mantenimiento de los espacios:

Tanto el inmueble como las instalaciones requieren de constante acondicionamiento y mantenimiento. Una sala teatral contiene complejas estructuras que requieren de tratamiento especial en materia de mantenimiento.

El espacio crítico nuevamente es el escenario. Se debe mantener en funcionamiento la barra de luces, ya que estas se queman y rompen con el uso. Se debe controlar regularmente el estado de los equipos de sonido como consolas, mezcladoras, parlantes líneas y cables. La tramoya, como ya se detalló anteriormente, es la maquinaria que facilita los cambios de

escenografía. El conjunto de cuerdas, pesas y poleas que la componen debe ser pensado en función de la versatilidad y ser reacondicionada para cada presentación. Tanto el piso del escenario como el telón deben estar limpios y sanos y evitar rasgaduras o astillas.

La seguridad es un aspecto no menor teniendo en cuenta los costos de los equipos instalados dentro de una sala teatral. En la caja escénica, la cantidad de elementos colgantes, móviles, eléctricos y de rotación hacen de éste un espacio delicado y proclive a accidentes, por lo que la revisión constante del estado de las cosas es crucial, al igual que el correcto uso y mantenimiento. También debe contemplarse la seguridad en cuanto a los accesos y las restricciones de paso a cada área a modo de evitar hurtos o daños. Para ello se debe contar con cerrojos, puertas sub divisorias, alarmas y restringir los accesos de las zonas más sensibles a las personas habilitadas.

En cuanto al auditorio, es importante el mantenimiento de la iluminación de la sala, elementos de seguridad y señalización. También la limpieza y mantenimiento de las butacas, sillas y gradas.

Las salas de ensayo son los espacios que tienen mayor movimiento y tránsito de gente a lo largo de la jornada. Todas las instalaciones deben funcionar y los espacios deben estar limpios.

Según el cronograma de ocupación de cada sala, deben estar dispuestos todos los elementos que se van a utilizar en cada ensayo.

Es importante llevar un inventario de los elementos consumibles a fin de evitar desabastecimiento. Los elementos de aseo y sanitización como jabón líquido, alcohol, toallas de papel y *dispensers* de agua mineralizada deben estar dispuestos en los accesos a los espacios, baños y cambiadores. Se debe determinar el punto de pedido a modo de no generar stock ni faltante.

Se destaca como algo sumamente necesario la presencia de *lockers* y espacios de guardado tanto de los bienes personales de los asistentes como también de los elementos de utilería y escenografía propios de la sala como

los que pertenezcan a los usuarios. Muchos de estos elementos no pueden ser trasladados ya sea por tamaño o fragilidad, al igual que algunos instrumentos musicales, por ello, es común en la práctica de la actividad, que éstos sean resguardados en la sala teatral hasta el momento de su utilización.

3. Actividades administrativas y legales:

Estos procesos son numerosos y de distinta índole. Se pueden detallar de la siguiente manera:

Proceso de alquiler de Sala auditorio: Este proceso comienza cuando el productor de una obra comunica al gestor de sala la intención de hacer uso de la misma. Se analiza la disponibilidad de la sala para las fechas pretendidas de ensayos y puesta en escena.

En las salas oficiales, este proceso se hace por medio de un contrato de Locación de obra y en algunas salas independientes el pedido de sala se hace por una nota convenio, en ambos casos se dejan asentadas las fechas y horarios de utilización para puestas en escena y ensayos generales, las responsabilidades y tareas que corresponderán tanto a la sala como al productor. Se adjunta formato de nota convenio de Teatro círculo de la Prensa en Anexos de este trabajo.

Se fijan los porcentajes de beneficios para cada parte, acorde a la recaudación. Para ello, las salas independientes adoptan los porcentajes estipulados por el Instituto Nacional de Teatro. Este dispone los siguientes porcentajes sobre taquilla, neto de impuestos:

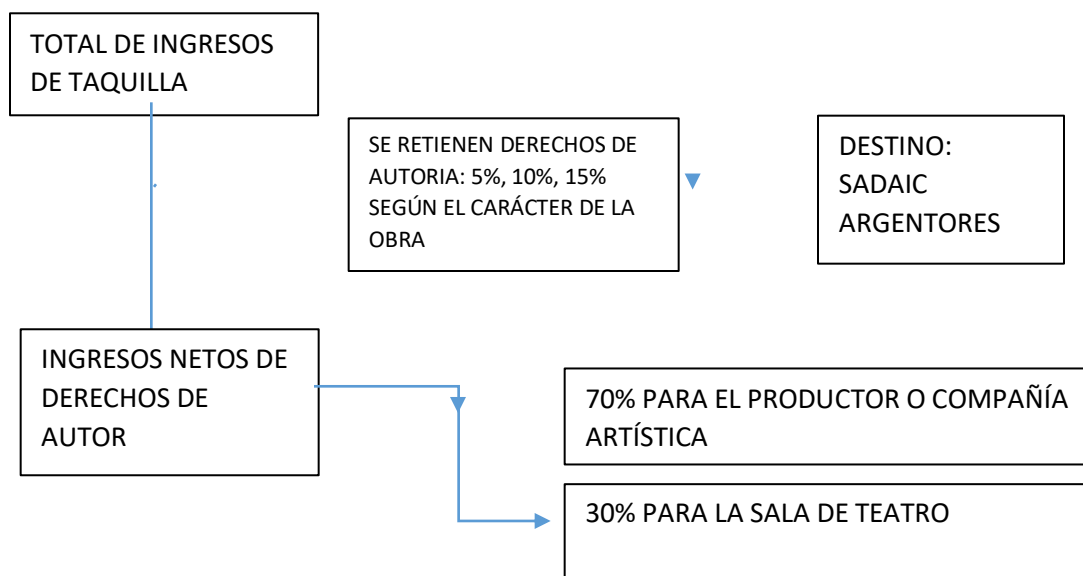
70% para el productor o compañía artística
30% para la sala

Solo en algunos casos excepcionales, estos porcentajes pueden modificarse, siempre en favor del productor, llegando a ser un 75% u 80%. Solo sucede cuando el poder de negociación de la productora artística es importante y cuando los espectáculos se realizan en algunas salas oficiales como Teatro San Martín y Teatro Alberdi.

Estos porcentajes son netos de impuestos. Los impuestos pueden variar en función de las características de la obra. Si los derechos de autoría fueron inscriptos en Argentores, este será el destinatario de las retenciones.

Los porcentajes de retención dependerán de las características de la obra. Si es una obra de Texto el porcentaje de retención es el 10%, si tanto la música como el texto fueron inscriptos en Argentores, como en el caso del teatro musical, ésta entidad retiene el 15%. Si el autor decidió inscribir la música en SADAIC, entonces Argentores retendrá el 10% y SADAIC el 5%.

El esquema es el siguiente:



Fuente: Elaboración propia

Control de Stock y reabastecimiento de consumibles: Para que las actividades artísticas fluyan con regularidad es importante determinar los puntos de pedido de los distintos consumibles que se utilicen a lo largo de las jornadas. Se pueden citar como ejemplos a elementos de limpieza y desinfección, agua mineralizada, elementos consumibles y accesorios de reposición regulares como pueden ser las bandas elásticas en el caso de las clases de danza, pinturas y barnices para el mantenimiento de los pisos de madera que se utilizan en clases de teatro y de las lámparas para las luces.

Pago de alquileres y proveedores de servicios: La mayoría de las salas independientes funcionan en inmuebles alquilados por lo que se debe abonar mensualmente el alquiler del mismo. También el pago a los proveedores de servicios como los de abastecimiento de agua, las empresas de seguridad y alarmas, técnicos de sala como sonidistas o iluminadores y técnicos en reparaciones para los trabajos de albañilería, electricidad, pintura, etcétera.

Confección y llenado de planillas de cobro de cada elenco y talleres de formación: Se debe llevar un registro detallado de planillas de cobro de cada elenco participante en las funciones en cada sala. Del mismo modo confeccionar y mantener actualizadas planillas de cobro de los talleres y seminarios que se dicten en los distintos espacios.

Gestión de cronogramas de Sala auditorio y salas de ensayo: Tanto la Sala-Auditorio como las salas de ensayo deben gestionarse por medio de cronogramas a modo de evitar coincidencias en tiempo y espacio de las distintas actividades que se realicen en ellas.

Control y pago de servicios e impuestos: En cuanto a los servicios, son los mismos que se pueden encontrar en todo tipo de negocio o vivienda. Generalmente los servicios que mayor costo generan son el servicio eléctrico y el servicio de internet. Como ya se mencionó antes, también puede agregarse el servicio de alarmas y monitoreo.

Los impuestos pueden ser Nacionales (IVA e Impuesto a las Ganancias), provinciales (Ingresos Brutos) y municipales (TEM, CISI).

La carga impositiva varía según el tipo de inscripción que se adopte. En la mayoría de los casos los gestores de sala prefieren el formato del Monotributo. Esta es una figura que genera cargas impositivas típicas de la actividad comercial.

Algunos espacios optan por inscribirse bajo la figura de Fundación, esto les permite acceder a ciertas exenciones impositivas.

Otro grupo de salas no están inscriptas, esto es un problema en cuanto a la operatividad del trabajo y las priva de recibir subsidios u otros beneficios, además del riesgo que genera la informalidad en cuanto a múltiples aspectos legales.

Tramitación de subsidios y exenciones impositivas: Las salas teatrales pueden acceder a una ayuda económica por medio de subsidios de parte de entidades públicas nacionales y provinciales, pero para ello tienen que realizar las gestiones pertinentes para percibirlos.

Los subsidios pueden provenir de fuentes nacionales como el Instituto Nacional de teatro o de fuentes provinciales, en el caso de la Provincia de Tucumán es el Ente de Cultura quien se encarga de otorgarlos.

Ante la coyuntura del COVID-19 y el aislamiento preventivo obligatorio, el Instituto Nacional del Teatro, dependiente del Ministerio de Cultura de la Nación, diseñó un plan de emergencia orientado a la "Preservación Operativa de Elencos, Salas y Teatristas Argentinos"

(PODESTA), que consta de una línea de subsidios aplicables a diferentes situaciones, entre ellas, el reacondicionamiento de salas a la coyuntura COVID, reactivación de escena, refacciones y compra de inmuebles.

4. Actividades de promoción e institucionales

Tanto las actividades de promoción del centro cultural como las actividades institucionales son sumamente importantes en la industria cultural en cuanto a que los servicios que se prestan pueden o no tener continuidad a lo largo del tiempo, y esa variedad en la oferta debe ser constantemente comunicada y promocionada para lograr el impacto deseado en los diferentes públicos meta.

En cuanto a las actividades de promoción se puede hablar de tres grandes categorías:

✓ Promoción del espacio cultural: Acciones tomadas con el objetivo de difundir el espacio físico y sus salas, sus atributos y equipamiento, los servicios con los que cuenta y dar a conocer la estética del lugar y el ambiente de trabajo. Este tipo de actividades promocionales está dirigido, tanto a productores como formadores artísticos que buscan un lugar donde desarrollar sus actividades.

✓ Promoción de las actividades regulares: Se refiere a la promoción de aquellos talleres y ciclos de formación de largo plazo. Es importante promocionar estos eventos porque son los que generan el flujo de ingresos constantes y que a la vez definen el quehacer de la sala como centro cultural. Está orientado a los futuros alumnos de aquellos formadores que trabajan en el centro cultural. Este trabajo de promoción se debe realizar de manera conjunta con los formadores. El éxito de los ciclos educativos dependerá del esfuerzo conjunto en la promoción de los ciclos y la captación de alumnos.

✓ Promoción de Eventos: Se trata de la difusión de los eventos de la sala teatral como espectáculos, conciertos, disertaciones y festivales.

Estos esfuerzos de promoción son tanto responsabilidad del gestor de la sala como de los productores de los eventos. Los ingresos por taquilla se comparten según los porcentajes antes mencionados, por lo que el objetivo debe ser lograr ocupar el total del aforo.

Las actividades institucionales se pueden organizar en tres categorías:

✓ Registro de las actividades de la organización: Los centros culturales llevan registros de todos los eventos que se realizan en la sala teatral. Este registro consta del archivo de las notas convenio, fotos, y toda información adicional que se pueda obtener de los espectáculos, seminarios y festivales realizados en el espacio cultural. Este registro tiene por finalidad generar un marco histórico y documental al centro cultural, que con el tiempo irá generando prestigio y renombre, sino que también es uno de los requisitos que requieren los organismos oficiales de la cultura para la aprobación y otorgamiento de subsidios.

✓ Comunicación con entidades estatales: Se debe mantener una comunicación constante con las entidades estatales que nuclean a las artes escénicas para facilitar el intercambio de información. El relevamiento que hace el Ministerio de Cultura por medio del SInCA en cuanto a la cantidad de salas y el estado de situación de ellas, se alimenta de la información que ellas brindan.

Por otro lado, la comunicación fluida entre ambas partes hace que las salas estén al tanto de las modificaciones en materia de normativas, requerimientos para las habilitaciones, en este caso la comunicación es con la Municipalidad de San Miguel de Tucumán.

En cuanto a subsidios, la Comisión Provincial de Teatro Independiente (CPTI) se encarga de evaluar proyectos de los distintos grupos de teatro para luego otorgar los subsidios provinciales y a su vez, el Instituto Nacional de teatro filial Tucumán para los subsidios nacionales.

Las entidades estatales, en muchas ocasiones, trabajan en conjunto con los espacios independientes en la creación de eventos y festivales artísticos como festivales musicales, teatrales, fiestas tradicionales, eventos de beneficencia y otros proyectos de interés común.

✓ Comunicación con otros espacios artísticos: La relación que mantienen los espacios culturales independientes entre sí es de carácter colaborativo. Los gestores de los espacios culturales independientes tienen por costumbre coordinar cronogramas de talleres para evitar coincidencias, se recomiendan público y formadores externos, comparten logros de gestión y se colaboran mutuamente en soporte técnico a lo largo de las funciones que ofrecen.

CAPÍTULO IV

Análisis externo e interno de los Espacios Culturales

Sumario: 1.- Análisis de los Espacios Culturales con Herramienta de análisis PESTEL. 2.- Análisis de los Espacios Culturales con Cruz de Porter. 3.- Análisis con Herramienta FODA.

En este capítulo se utilizarán las herramientas de Planeamiento estratégico desarrolladas en el Capítulo II de este trabajo con el fin de evidenciar aquellos factores del entorno general, específico y factores internos para alimentar al Modelo CANVAS que se aplicará en el siguiente capítulo.

1- Análisis de los espacios Culturales con herramienta de análisis PESTEL

Para comenzar es fundamental analizar el entorno general en el que están insertos los espacios culturales. Se utilizará el análisis PESTEL como herramienta para la identificación de los elementos externos que pueden afectar las estrategias, actividades y proyectos a futuro de la organización.

Por ello se procederá a analizar factor por factor en la coyuntura actual que envuelve a los Espacios culturales.

- **Factor político:** La cultura en general no suele ser una de las actividades de mayor interés en las políticas públicas. Los porcentajes del

presupuesto nacional que se destinan a la cultura suelen ser muy inferiores respecto a otros rubros del gasto público. Sin embargo, a través de la Ley de Ministerios, el 10 de diciembre de 2019, Cultura volvía a tener el rango ministerial recuperando así la categoría institucional y presupuesto propio.

Tras la pandemia del COVID-19, las actividades culturales se vieron seriamente afectadas por lo que el Ministerio de Cultura de la Nación, realizó una inversión histórica para su cartera de más de \$3.300 millones de pesos para la implementación del PLAN FEDERAL DE CULTURA.

El objetivo de este plan fue brindar apoyo a artistas y trabajadores de la cultura ante la imposibilidad de generar ingresos, y en el sostenimiento de espacios y organizaciones culturales.

Se tomaron en cuenta los diferentes sectores culturales afectados por la pandemia y se desarrollaron diferentes acciones para cada una de dichos sectores, entre ellas se pueden mencionar las acciones “SOSTENER CULTURA”, y “FORTALECER CULTURA”, destinados a trabajadores y artistas de la cultura; “MANTA”, destinados a artesanos; “PODESTA”, destinado a salas teatrales y elencos; “FONDO DESARROLLAR”, destinado a espacios culturales multifuncionales, entre otros.

El PLAN PODESTA (Preservación Operativa de Elencos, Salas y Teatristas Argentinos) contó con una línea de subsidios para ampliar el abanico de beneficios que el Instituto Nacional de Teatro otorga regularmente, sumando líneas de apoyo excepcionales ante el entorno que generó la pandemia. Entre ellos se pueden mencionar: Subsidio Preservación de Salas - Contingencia COVID-19, Sostenimiento de Producciones Teatrales Vigentes - Contingencia COVID-19 y Catálogo de Espectáculos 2020 - Contingencia COVID-19.

A nivel provincial las políticas fueron muy cercanas a las adoptadas a nivel nacional. Tucumán es el polo cultural más fuerte en el norte del País y cuenta con cuerpos estables artísticos dependientes del Ente Cultural de la

provincia. Además, cuenta con el Festival denominado “Septiembre Musical”, de alcance internacional, el cual en el transcurso de 2021 celebró su 61° edición.

La provincia, por medio del Ente de Cultura, otorga también subsidios y beneficios a la actividad escénica independiente. Estos subsidios pueden brindarse de modo independiente a los ofrecidos por las entidades nacionales. Estos beneficios se otorgan anualmente a grupos artísticos, producciones y espacios teatrales independientes.

Durante el transcurso de la pandemia, el Ente de Cultura de la provincia tomó medidas en beneficio de los artistas locales cediendo el escenario del teatro San Martín a grupos independientes, a costo cero, permitiéndoles así percibir el 100% de las recaudaciones por espectáculo.

También se dio prioridad en la cartelera del 61° Septiembre Musical a los artistas locales lográndose mayor difusión de la producción artística regional. El mayor uso de la virtualidad, por efecto de la pandemia facilitó la producción de dos opera-film que fueron producidas íntegramente con recursos locales y que además fueron grabadas y subidas a redes sociales, permitiendo exportar cultura local.

- Factor Legal: Existe un conjunto de leyes que regulan estos beneficios que los organismos estatales promueven en favor de las expresiones culturales.

La Ley Nacional del teatro, N° 24800, promulgada el 23 de Abril de 1997 detalla el marco estructural y condiciones sobre qué actividades se considerarán teatrales, declaró la creación del Instituto Nacional de Teatro, sus atribuciones, conformación y responsabilidades.

En sus posteriores modificatorias se incorporaron entre otras cosas la creación del plan PODESTA con sus características, aplicaciones regionales, y detalle de los diferentes subsidios y los requisitos que cada región considera para otorgar dichos subsidios.

De la mencionada ley nacional, surge la Ley Provincial del Teatro, N° 7854. En su artículo 12, dictamina la creación del fondo de Promoción del Teatro Independiente y en su artículo 13 detalla como beneficiarios a los grupos permanentes de teatro, grupos o elencos eventuales, grupos de investigación y experimentación, salas teatrales, teatros independientes, espacios teatrales convencionales y no convencionales, y espacios teatrales de experimentación.

El ente cultural de Tucumán en el año 2.010 emite la Resolución N° 1078 en la cual establece los requisitos que deberán reunir los grupos detallados en la ley provincial, para poder percibir los subsidios.

En la Argentina, la propiedad intelectual está regulada por la LEY N° 11723 sancionada el 28 de septiembre de 1933. y su posterior modificación: Propiedad intelectual, Ley 25036 que modifica los artículos 1º, 4º, 9º y 57º e incorpora el artículo 55 bis a la Ley 11723.

La Sociedad General de Autores de la Argentina (ARGENTORES) es una asociación civil de administración colectiva que gestiona los derechos de autor de las obras representadas en salas de teatro, salas de cine, canales de televisión, y radios de todo el país, como asimismo los derechos digitales (internet y nuevas plataformas) y el cobro de dichos derechos. La entidad también representa en Argentina a la totalidad de los autores del mundo, a través de convenios recíprocos con entidades de otros países, o con agentes y apoderados de esos autores.

S.A.D.A.I.C. (Sociedad Argentina de Autores y Compositores), por su parte, nuclea a todos los autores y compositores argentinos de música, cualquiera sea su género, en defensa de los derechos de autor, garantizados por la Ley 11.723 a los creadores de obras musicales.

Otro punto a tener en cuenta es lo que surge respecto a los requisitos para las habilitaciones municipales. La Municipalidad de San Miguel de Tucumán, por medio de la Ordenanza N° 5113 y sus Anexos, determina las

pautas de cumplimiento respecto a capacidad en metros cuadrados, seguros obligatorios, medios de egreso, ventilación e iluminación, instalaciones eléctricas, sistema de luces y/o sonido, servicio de salubridad, primeros auxilios, etcétera. La Dirección de Cultura Municipal, aprueba la habilitación una vez cumplidas las exigencias de dicha ordenanza para los Espacios Culturales Independientes. La Dirección Provincial de Defensa Civil es el organismo encargado de las inspecciones técnicas que detalla la ordenanza.

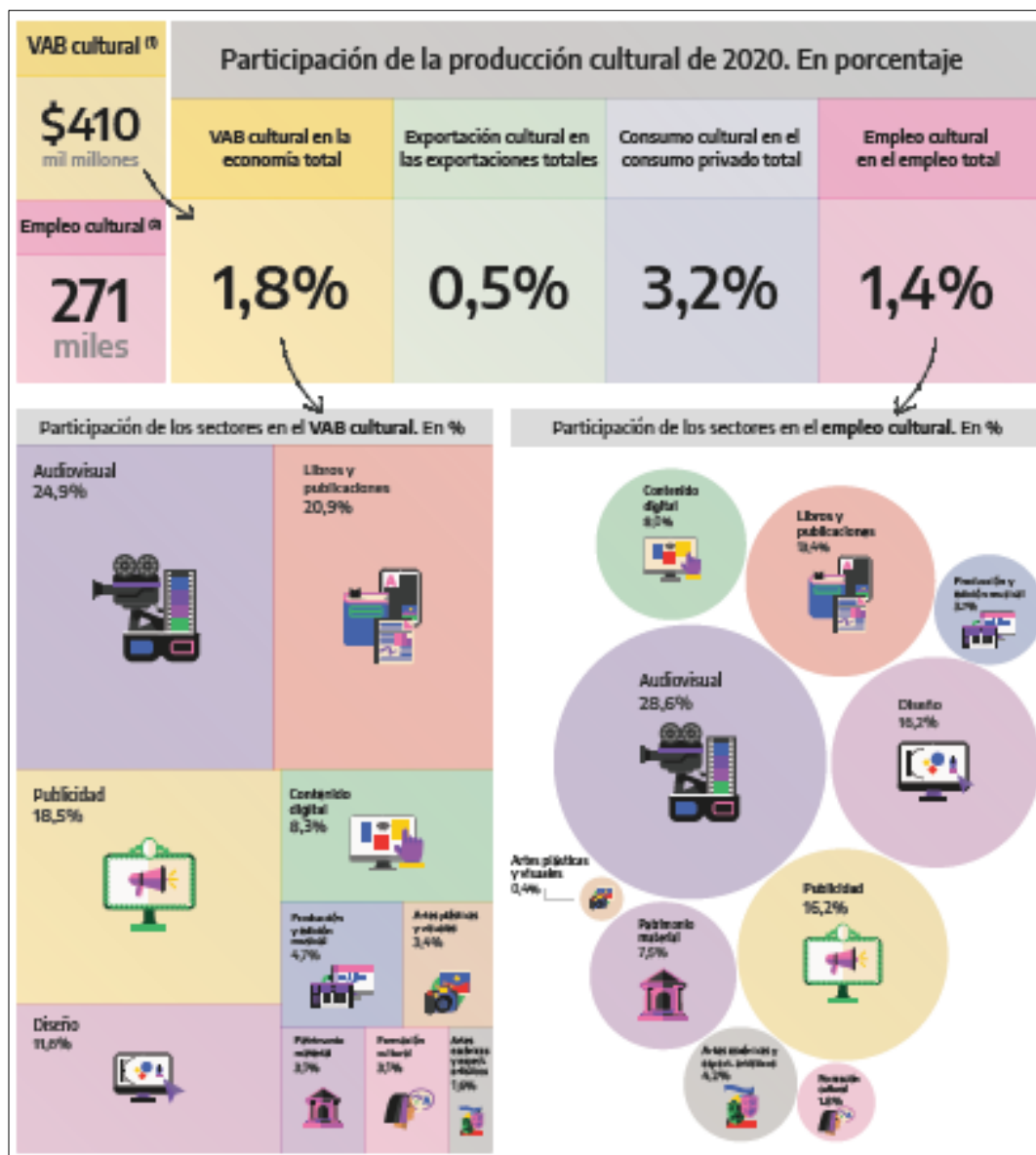
- Factor Económico: La Argentina transita un período económico complicado. Arrastra años de balanzas comerciales negativas, recesión y altos índices de inflación que afectan a todas las industrias. La industria cultural no está al margen de esta realidad. Tanto en el ámbito público como privado, los números no son favorables. Ante una disminución en el poder adquisitivo, el consumidor resigna en primer término aquellos productos o servicios que no son de primera necesidad. Ante esta situación, el consumo de actividades artísticas disminuyó notoriamente.

La pandemia COVID-19 agravó esta situación forzando a los gobiernos a tomar medidas extremas en pos del cuidado de la salud. La Argentina es uno de los países en donde el aislamiento preventivo se aplicó de forma rigurosa y por períodos muy prolongados, afectando todo tipo de actividades comerciales y sociales. Las artes escénicas, fueron uno de los sectores más perjudicados debido a la característica principal de este rubro artístico que es la presencialidad, y el público es uno de los elementos que componen a las artes escénicas.

El ministerio de Cultura de la Nación, por medio del SInCA, en conjunto con el INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo) y la DNCN (Dirección Nacional de Cuentas Nacionales) genera periódicamente informes de coyuntura, en los cuales mide entre otras cosas el VAB (Valor Agregado Bruto) de la cultura al PBI nacional.

El VAB cultural mide el valor generado en la producción de bienes y servicios culturales finales dentro del espacio económico del territorio argentino, permitiendo conocer cuál es el peso que el sector cultural tiene dentro de la producción nacional en el tiempo.

Se presentan a continuación, imágenes del informe 2021, sobre datos de período 2018-2020.



Fuente: Informe técnico / vol 5, N° 147. <https://www.sinca.gob.ar/Encuestas.aspx>

Se puede observar que producción cultural representó el 1,8% de la producción total del país en el año 2020 y que el empleo cultural fue del 1,4% del empleo total.

Las cifras son muy bajas respecto a otras industrias. Se puede concluir entonces que la industria cultural a nivel nacional es pequeña y poco desarrollada en relación a otros rubros productivos.

También se puede destacar que las artes escénicas en particular, componen un 1.6% del total del VAB cultural. La cifra es pequeña si se la compara con el rubro audiovisual 24,9% o el rubro libros y publicaciones que es del 20,9%.

En el siguiente cuadro se observa una comparativa del año 2020 respecto a 2018 y 2019. Claramente se advierte que la mayor caída se produjo en el rubro artes escénicas, mientras que algunos rubros como por ejemplo el audiovisual, libros, publicaciones y los contenidos digitales, aumentaron su participación.

Participación de los sectores culturales en el VAB cultural a precios corrientes. En porcentajes. Años 2018-2020			
Sectores	2018	2019 (*)	2020 (*)
		%	
Total	100,0	100,0	100,0
Artes escénicas y espectáculos artísticos	4,9	4,0	1,6
Artes plásticas y visuales	2,9	2,9	3,4
Libros y publicaciones	17,8	17,9	20,9
Audiovisual	22,1	23,1	24,9
Producción y edición musical	6,7	6,1	4,7
Diseño	11,7	11,5	11,6
Patrimonio material	5,0	5,0	3,1
Formación cultural	2,7	2,6	3,1
Contenido digital	6,4	7,0	8,3
Publicidad	19,8	19,9	18,5

Fuente: Informe técnico / vol 5, N° 147. <https://www.sinca.gob.ar/Encuestas.aspx>

La pandemia COVID-19 marcó un descenso en los niveles de producción de algunos rubros de las artes, particularmente en lo que corresponde a las artes escénicas.

Valor bruto de producción cultural por sector cultural. En miles de pesos de 2004. Años 2018-2020

Sectores	2018	2019 (*)	2020 (*)
		Miles de pesos	
Total	29.584.110	28.906.001	24.704.075
Artes escénicas y espectáculos artísticos	1.525.717	1.369.044	496.617
Artes plásticas y visuales	464.041	446.521	395.435
Libros y publicaciones	3.986.878	3.855.088	3.618.173
Audiovisual	9.180.491	9.301.683	8.569.975
Producción y edición musical	2.172.581	2.005.997	1.171.232
Diseño	2.669.540	2.487.183	2.016.859
Patrimonio material	505.391	499.581	241.631
Formación cultural	382.442	374.568	395.508
Contenido digital	5.330.446	5.409.801	5.369.050
Publicidad	3.366.583	3.156.536	2.429.595

Fuente: Informe técnico / vol 5, N° 147. <https://www.sinca.gob.ar/Encuestas.aspx>

Como se percibe en el cuadro anterior, en el año 2018 con 1.525.717.000 pesos, representaba el 5,16% del total bruto de la producción cultural y en el año 2019 con 1.369.044.000 pesos, representaba el 4,74% del total. En el año 2020, con 496.617.000 pesos, representó solo el 2,01% del valor bruto de producción cultural. La disminución es significativa y pone en evidencia los efectos de la pandemia.

En el siguiente cuadro se observa como por efectos de la pandemia COVID-19, algunos rubros culturales aumentaron sus cifras de consumo mientras que otros, como las artes escénicas, se vieron notoriamente disminuidos.

Consumo intermedio cultural por sector cultural. En miles de pesos corrientes. Años 2018-2020

Sectores	2018	2019 (*)	2020 (*)
		Miles de pesos	
Total	288.738.370	408.207.998	509.916.494
Artes escénicas y espectáculos artísticos	7.452.849	10.097.636	4.751.479
Artes plásticas y visuales	7.029.593	9.796.600	13.558.297
Libros y publicaciones	40.223.865	57.456.021	78.752.428
Audiovisual	141.238.612	196.672.092	258.277.231
Producción y edición musical	17.011.638	24.378.136	26.249.172
Diseño	20.287.626	28.551.820	33.646.535
Patrimonio material	7.824.462	10.996.958	7.866.045
Formación cultural	2.526.311	3.561.433	5.144.819
Contenido digital	18.407.945	28.680.825	39.981.919
Publicidad	26.735.469	38.016.476	41.688.569

Fuente: Informe técnico / vol 5, N° 147. <https://www.sinca.gob.ar/Encuestas.aspx>

- Factor Socio-cultural:** Históricamente, la Provincia de Tucumán es el polo cultural del noroeste argentino. Cuenta con mayor cantidad de salas teatrales que las provincias vecinas y con numerosos festivales de reconocimiento nacional e internacional. La presencia de casas de altos estudios de renombre como la facultad de Artes de la Universidad Nacional de Tucumán, el Conservatorio Provincial de música, entre otras tantas, hace que en la provincia no solo exista una gran cantidad de artistas y expresiones artísticas de calidad, sino también una mayor diversidad de géneros artísticos que enriquecen al abanico de opciones para el espectador. Se producen regularmente eventos artísticos de toda índole, pudiéndose encontrar en las carteleras de todo el año, espectáculos folklóricos, obras teatrales clásicas y de teatro experimental, acrobacias aéreas y circo, danzas clásicas, y un sinfín de conciertos musicales de todos los géneros, yendo desde recitales de Rock a conciertos líricos y sinfónicos corales, tanto oficiales como independientes, muchos de ellos íntegramente de producción local.

Esta variedad de opciones en la cartelera es beneficiosa ya que presenta opciones para todos los gustos y todas las edades. Hay públicos muy

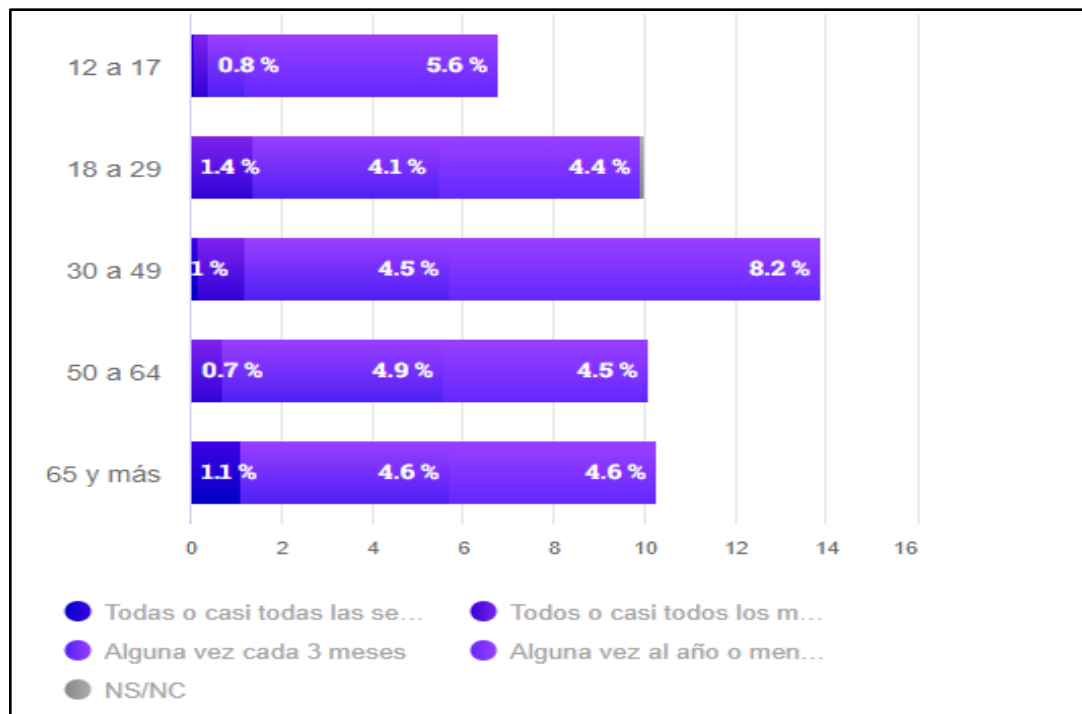
diferenciados para cada género artístico y las artes escénicas no son la excepción a esta regla. Según datos relevados en entrevistas a productores artísticos, los jóvenes prefieren actividades como las danzas contemporáneas y modernas, el teatro de títeres y recitales de bandas en vivo. El público adulto tiene preferencias por el teatro experimental y obras teatrales clásicas.

Los gustos y preferencias varían generacionalmente, no solo por usos y costumbres sino también por niveles socioeconómicos, y posibilidades de acceso a los mismos.

Se presentan a continuación algunos datos relevados por el SInCA realiza la ENCC (Encuesta Nacional de Consumos Culturales) y mantiene una base interactiva. Organiza los resultados por edad, género, nivel socioeconómico, región geográfica y escala urbana.

Respecto a los consumos teatrales se advierte que la práctica va en aumento a partir de los 18 años hasta llegar a su pico en la edad adulta en la franja de los 30 a los 49 años. Luego comienza a decrecer, pero mantiene un público regular. La frecuencia de asistencia mayormente es cada 4 meses a una sola vez al año.

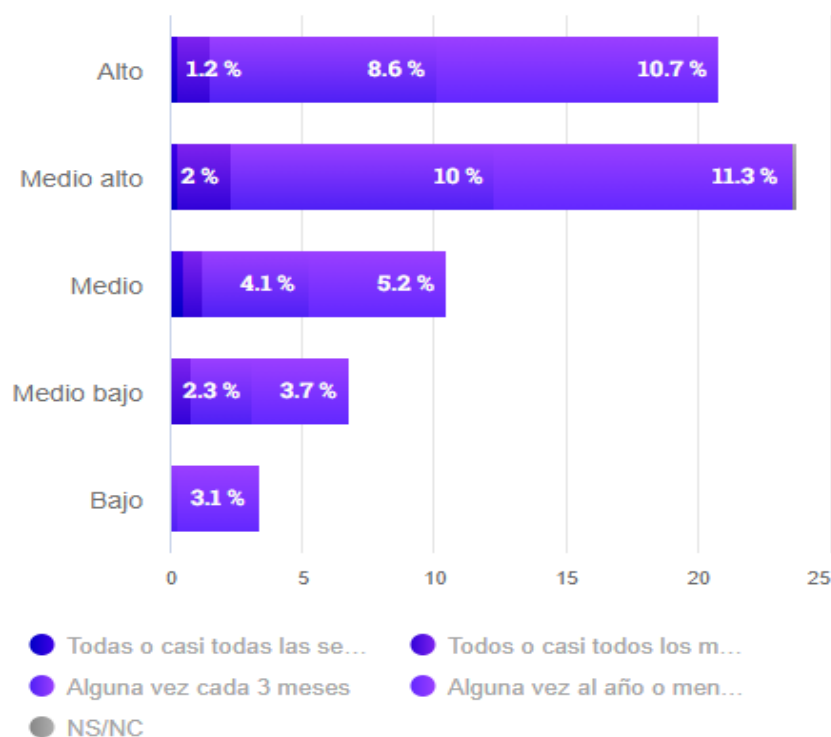
Frecuencia de asistencia al teatro por edades



Fuente: <https://encuestadeconsumo.sinca.gob.ar/indicadores/teatro/frecuencia-de-asistencia-al-teatro/1>

En cuanto a la clasificación por Nivel Socioeconómico, los consumos teatrales son más frecuentes en los niveles altos. Nuevamente la frecuencia de asistencia es de una a tres veces en el año.

Frecuencia de asistencia al teatro por Nivel Socio Económico



Fuente: <https://encuestadeconsumo.sinca.gob.ar/indicadores/teatro/frecuencia-de-asistencia-al-teatro/1>

El consumo de contenidos audiovisuales en el hogar es un hábito cultural que se adaptó de manera muy versátil a la irrupción de los nuevos formatos digitales. Nuevas vías de consumo se están consolidando como las plataformas de “*Streaming*”.¹⁷

La asistencia presencial a cines, teatros o museos se ve claramente afectada. Los motivos varían, pero el hecho de demandar un gasto adicional de dinero y un tiempo determinado de atención exclusiva, además del tiempo

¹⁷ Nota: Tecnología que permite ver y oír contenidos que se transmiten desde internet u otra red sin tener que descargar previamente los datos al dispositivo desde el que se visualiza y oye el archivo.

y costo de los traslados, parecen ser algunas de las causas principales de abandono de estas prácticas.

Hay que mencionar que las actividades culturales de carácter presencial fueron las más golpeadas tras los efectos de la pandemia COVID-19, no solo por las restricciones a la actividad de parte del gobierno, y la dificultad de generar protocolos de prevención sin dañar la producción y la asistencia a los eventos, sino también por un efecto psicológico negativo en cuanto al temor o sensación de inseguridad que generó en la sociedad la exposición presencial.

Sin embargo, la sociedad tucumana tiene el hábito de asistir a eventos culturales, genera una importante demanda de esos eventos. Tiene una población que consume cultura regularmente todo el año.

- Factor Tecnológico: La tecnología en su rol transformadora de las cosas, ha modificado la forma de hacer arte a lo largo del tiempo, perpetrando cambios impactantes en la historia del arte, como lo fue el nacimiento del cine, denominado “el séptimo arte”, tras la invención del cinematógrafo en el año 1.895. Pero centrándose en los últimos desarrollos tecnológicos, las artes escénicas han sufrido grandes transformaciones no solo en los modos de creación de las mismas sino también en el modo en que se ejecutan, se consumen y se pagan.

La tecnología ha posibilitado nuevas formas de creación artística en todos los aspectos. En cuanto a las tecnologías y nuevos materiales de construcción que hacen de las salas teatrales lugares más seguros, estéticos y cómodos como pinturas ignífugas aislantes térmicos, tapizados y alfombrados de fibras artificiales y la tecnología de la climatización de ambientes e iluminación. Los elementos y accesorios que se utilizan en la formación artística también han sufrido nuevos desarrollados. En el caso del teatro, las telas de vestuarios, pinturas y materiales sintéticos para la

escenografía. En la música, los instrumentos musicales han sufrido modificaciones y hoy conviven en la práctica instrumentos acústicos con los eléctricos. La adopción de elementos gimnásticos aplicados a la danza en pos del desarrollo del cuerpo y sus destrezas, como el uso de bandas elásticas, pelotas y nuevas tecnologías en el calzado, son algunos ejemplos para el caso de las danzas.

En los últimos años, la tecnología informática y digital ha generado los cambios más significativos en las artes escénicas respecto al proceso de creación, producción y ejecución artística.

Existen programas y herramientas informáticas aplicadas a la gestión de espectáculos, su programación, presupuestos, almacenaje de archivos. La digitalización ha permitido también el reemplazo del papel por las tecnologías digitales para la difusión, acceso y lectura de partituras, libretos y música.

Existen programas de diseño que se aplican a la creación de escenografía vestuarios y ambientación que llevan a hacerlo de forma más fácil, rápida y hacer visibles los prototipos con mayor claridad.

Los procesos de subtulado, manejo de desplazamientos de plataformas, escenografías, parrilla, barras de luces, proyectores y otros elementos de la caja escénica se han automatizado.

Las mesas de control de iluminación también se han digitalizado y hoy, las consolas analógicas de tipo manual conviven con las digitalizadas que se manipulan por software de computadoras. Las luminarias han incorporado la tecnología LED junto con las luces móviles de tipo robótico que se manejan desde la cabina de control.

La tecnología del *Blue screen*, que proviene del cine empezó a utilizarse en algunos espectáculos escénicos para generar determinados efectos especiales proyectados sobre estas pantallas.

Otros avances tecnológicos han cambiado el modo en que se almacenan, distribuyen y comercializan las artes escénicas. Tal es el caso de

las plataformas de comunicación no tradicionales como los sitios de internet, redes sociales, “*blogs*”¹⁸ y *mailing list*, que se complementan con los canales de difusión tradicionales.

La tecnología digital ha modificado el modo en que los gestores de los espacios culturales almacenan sus registros. Esto permite que cada espacio tenga su propio sistema documental resguardado digitalmente, con contenidos multimedia, sin riesgo de deterioros y con ahorro de tiempo en el proceso de documentación.

Los procesos comerciales también se vieron modificados por nuevas aplicaciones para la presentación de formularios para fondos de financiamiento ante organismos públicos y/o privados.

Las plataformas de visualización como *Youtube* o portales similares, facilitan la difusión de espectáculos completos o de fragmentos con fines promocionales.

Además, dispositivos de plotteado digital que son utilizados por ejemplo para la confección de volantes y gigantografías publicitarias.

Existen también plataformas de internet especializadas en el servicio de *Ticketing*, reserva y venta de entradas, con la posibilidad de incluir promociones y descuentos.

El crowdfunding es un novedoso modo de financiamiento que se utiliza cada vez con mayor frecuencia para proyectos artísticos de carácter independiente. Asimismo, consta de micro financiamiento colectivo por medio de alguna plataforma digital especializada.

- Factor Ecológico:

¹⁸ Nota: Página web, generalmente de carácter personal, con una estructura cronológica que se actualiza regularmente y que se suele dedicar a tratar un tema concreto.

Los espacios culturales no tienen gran influencia en el impacto ambiental ni tampoco se ven influidos de manera significativa por estos.

Se pueden destacar algunos de los avances tecnológicos detallados anteriormente como elementos beneficiosos para el medio ambiente si se aplican en la actividad.

El uso de materiales ignífugos en la construcción y elementos de cuidado y emergencia, reduce las probabilidades de daños y accidentes en el desarrollo de la actividad tanto para los artistas como para el público oyente y todo usuario que transite por la organización.

Otro elemento de importancia es el uso de paneles de aislamiento acústico que se utilizan hoy por hoy en las salas de ensayo y auditorios, que, además de mejorar la calidad sonora, reducen la contaminación acústica en el medio ambiente.

La digitalización de procesos ha impactado de manera favorable en la disminución en el uso de papel para procesos administrativos, documentación, partituras impresas, etcétera.

Las nuevas tecnologías de iluminación han permitido grandes avances en el cuidado ambiental. La tecnología LED llevó a un ahorro significativo en el consumo de energía eléctrica. Este factor es muy relevante si se tiene en cuenta que los centros culturales destinan gran parte de sus presupuestos en este servicio. Por otro lado, los avances en luminotecnia han reemplazado las técnicas tradicionales de escenografía manufacturada en materiales que generaban desperdicios, como madera, cartón, pinturas, clavos, etcétera, por escenografías proyectadas en *Blue screen* y entornos cambiantes solo con el uso de iluminación en gamas de colores sobre lienzos.

Una vez descrito el entorno general de los espacios culturales utilizando el análisis PESTEL, corresponde entender que sucede en el entorno más específico de estas organizaciones.

La cruz de Porter (o análisis de las cinco fuerzas) ayuda a determinar las fuerzas competitivas que afectan a una industria.

2- Análisis de los espacios Culturales con Cruz de Porter

➤ Entrada potencial de Nuevos Competidores

Siguiendo los resultados del relevamiento y de las entrevistas realizadas sobre los centros culturales de San Miguel de Tucumán, se observa que, en comparación a otras Provincias o grandes polos culturales del País, la oferta no es abundante. La cantidad de Espacios culturales es pequeña si se tiene en cuenta la densidad poblacional de la ciudad. Otro detalle observado es que todos estos espacios están gestionados por artistas, es decir, expertos en el rubro, ya sea actores, cantantes, bailarines o docentes en la materia. Un tercer elemento distintivo es que la mayoría de los centros culturales tienen ya varios años en funcionamiento y son muy pocas aquellas que se abrieron en los últimos años.

Esto sucede, en gran medida, debido a dos grandes barreras de entrada.

La primera es que las artes escénicas no son una industria llamativa en términos de rentabilidad para inversores ajenos a la actividad, por lo que aquellos que arriesgan capital y tiempo en este tipo de organizaciones, suelen ser personas que encuentran, en la gestión de estos espacios, un beneficio artístico que prima sobre el beneficio económico.

La segunda barrera de entrada que se detecta es que los requisitos de capital para iniciar un espacio cultural son elevados. Respecto a este punto, hay que diferenciar nuevamente a los espacios culturales con sala teatral de aquellos que no las tienen. Existen actualmente muchos centros de formación artística que se componen únicamente de una sala de ensayos multifuncional, en un espacio generalmente alquilado. Estos emprendimientos no se ven afectados por esta barrera de entrada. Lo realmente costoso y complejo es la

construcción y mantenimiento de una Sala teatral debido a la complejidad técnica de los escenarios y a los costos de adquirir un inmueble con las dimensiones suficientes para construir un auditorio con un aforo que genere con el tiempo retornos acorde a la inversión. Por lo tanto, la barrera de entrada por requisitos de capital se aplicaría a generar espacios de ejecución artística más allá de que se cuente con un espacio de formación.

Por lo tanto, existe poco riesgo de integración: Los proveedores no son expertos en la actividad, no son proveedores exclusivos y no pertenecen al rubro de las artes. No hay interés de integración hacia adelante

En cuanto a los clientes, no es usual que opten por una integración hacia atrás debido a los elevados costos fijos que se requiere para comenzar con el emprendimiento. Generalmente los productores artísticos y formadores están enfocados en sus actividades y prefieren dedicar su tiempo en ello, delegando la gestión de los espacios a otros.

➤ Poder de negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores no es alto en este tipo de actividades. Los espacios culturales independientes no tienen una relación regular y sistemática con proveedores de importancia para el desarrollo de su actividad.

En el proceso de prestación de sus servicios, tanto escénicos como formativos no hay elementos físicos que, por sus características, otorguen a los proveedores de este rubro poder de negociación de importancia.

Los principales proveedores que se pueden encontrar en este rubro son los que abastecen materiales de construcción para las refacciones y remodelaciones de las distintas salas que componen la organización. La frecuencia de la relación comercial con este tipo de proveedores no es significativa y no brindan productos especializados por lo que no hay razones

para pensar que pueden generar presión por medio de precios o calidad en el momento de la negociación.

Otro grupo de proveedores son los servicios regulares contratados por las salas en cuanto a reposición de elementos consumibles como los productos sanitarios, servicios de limpieza general, mantenimiento de instrumentos musicales, reposición de elementos específicos usados en las actividades de formación y servicio de seguridad.

En cuanto a este tipo de proveedores tampoco tienen gran poder de negociación respecto de las salas ya que el servicio/producto que ofrecen no es diferenciado.

➤ Rivalidad entre los competidores existentes

Si bien el crecimiento del sector es lento, como ya se detalló anteriormente, los competidores actuales de la industria no son abundantes. En el informe de entrevista N°1, pregunta 15, se explicó que la relación que mantienen los espacios culturales independientes entre sí es de carácter colaborativo. Los gestores de los espacios culturales independientes tienen por costumbre coordinar cronogramas de talleres para evitar coincidencias, se recomiendan público y formadores externos, comparten logros de gestión y se colaboran mutuamente en soporte técnico a lo largo de las funciones que ofrecen. La competencia es básicamente por la programación, con los organismos oficiales.

Otro factor que disminuye la rivalidad entre competidores existentes es la amplia variedad que se puede encontrar en el género de las artes escénicas. Con el tiempo, cada gestor va *aggiornando* su espacio a determinadas actividades o variedades artísticas, especializándose más en un rubro que en otro. Entonces se encuentran espacios culturales mejor adaptados a las danzas en general, otros que optan por el teatro experimental de espacios no convencionales, otros mejor preparados para conciertos de

música, etcétera, dándole así características estructurales y estéticas distintivas a cada espacio, lo que segmenta el público meta y como consecuencia reduce la rivalidad y la lucha por la demanda.

➤ Amenaza de productos o servicios sustitutos

Si bien en la mayoría de los entrevistados respondieron que no hay sustitutos para la actividad; las artes escénicas tienen sustitutos tanto dentro de las demás manifestaciones artísticas como por fuera de ellas.

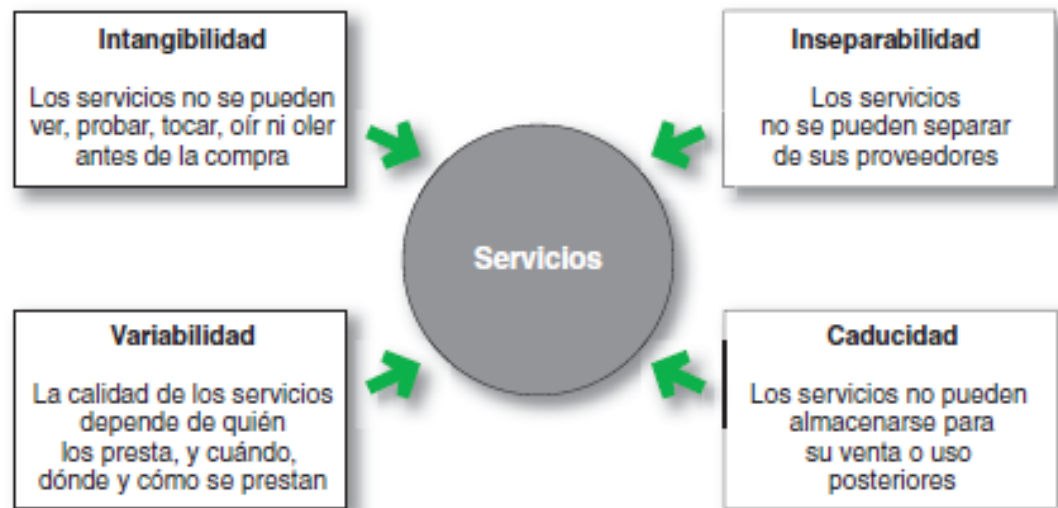
Es importante entender que un sustituto cumple una misma función, o una similar, que el producto de un sector mediante formas distintas. Para poder detectarlos es importante definir en primer lugar qué es lo que entrega un espacio cultural, cómo y a quiénes.

Las artes escénicas, en términos de mercado, pueden definirse como servicios ya que cumplen con todas las características del mismo. Para ello se presenta la definición de un servicio y sus características:

“Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo.”¹⁹

Las características de un servicio son las siguientes:

¹⁹ KOTLER, Philip Y ARMSTRONG, Gary, Marketing decimocuarta edición (Mexico 2012), Cap. 8, Pág. 224.



Fuente: KOTLER, Philip Y ARMSTRONG, Gary, Marketing decimocuarta edición (Mexico 2012), Cap. 8, Pág. 237.

Teniendo en cuenta esta definición se hace evidente que los centros culturales brindan un servicio. Cabe ahora preguntarse, quien es el público que demanda este tipo de servicio.

Para comprender la demanda hay que definir algunos conceptos.

“El concepto fundamental que sustenta el *Marketing* son las necesidades humanas. Las **necesidades** humanas son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades físicas básicas de alimento, ropa, calidez y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto; las necesidades individuales de conocimiento y expresión personal.”²⁰

“Los **deseos** son las formas que adoptan las necesidades humanas, moldeadas por la cultura y la personalidad individual y se describen en términos de objetos que satisfacen necesidades.

Cuando las necesidades están respaldadas por el poder de compra, se convierten en **demandas**. A partir de sus deseos y sus recursos, las

²⁰ Ibíd

personas demandan productos cuyos beneficios sumen la mayor cantidad de valor y satisfacción”.²¹

A partir de estas definiciones, resulta menos complicado entender a los sustitutos de esta actividad. Básicamente, los espacios culturales atienden a las necesidades genéricas sociales de pertenencia y relaciones; de estima, reconocimiento y valoración; y autorrealización, desarrollo y expresión personal.

Por lo tanto, todas las organizaciones que atiendan al mismo grupo de necesidades podrá considerarse un potencial sustituto.

Las salas teatrales tienen por competencia tradicional a las salas de cine, la televisión y cualquier otra alternativa que atienda la necesidad de divertimento o entretenimiento. Los servicios de *Streaming* han cobrado gran importancia en los últimos tiempos y compiten con la actividad escénica transformándose en un sustituto amenazante. La comodidad que brindan los servicios *on-demand*²² y el *streaming* han disminuido el interés por las actividades presenciales en general, ya que ofrecen la posibilidad de satisfacer estas necesidades en la comodidad del hogar y sin incurrir en gastos de traslado y tiempo.

Si bien se sabe que todas estas actividades compiten por satisfacer la necesidad de ocio y esparcimiento, los teatristas consideran que las artes escénicas son un convivio entre el público y el artista que no se puede disolver. Las obras en vivo cambian de una puesta a otra, en especial aquellas en donde el público interviene en el desarrollo de la misma. Esto hace que el público consumidor, a quienes los entrevistados también consideran clientes, considere irremplazable la experiencia del espectáculo en vivo.

²¹ *Ibíd*em

²² Nota: una modalidad de televisión a la carta que permite disfrutar en cualquier momento de un contenido audiovisual concreto.

Si se considera a los espacios culturales en su rol de centro de formación escénica, los sustitutos serían otros. Un formador podría encontrar atractivo rentar una sala o espacio por su cuenta y realizar sus actividades allí. Por lo general, esto sucede cuando el prestigio o renombre de los formadores es lo suficientemente grande como para tener un poder de convocatoria que le permite asumir un alquiler de modo individual.

Otro sustituto son los centros deportivos o gimnasios, en donde muchas veces se dictan actividades de danza. La gimnasia y la danza han acercado posiciones en los últimos tiempos, pero algunos sub géneros de la danza, como las danzas clásicas, aún siguen siendo muy específicos y por sus características no buscan a los gimnasios o centros deportivos como un lugar donde desarrollarse.

Los espacios al aire libre como plazas, parques, paseos y otros espacios abiertos, suelen ser muchas veces cobijo de actividades artísticas. Estos espacios son sustitutos de los centros culturales, pero de muy poca relevancia ya que la utilización de los mismos se limita a acciones eventuales y para actividades de ciertas características que permiten la adaptación al aire libre, como las danzas urbanas, teatro experimental y performances de circo o *Flashmobs*.²³

➤ Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es fuerte si los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados.

Esto no sucede en las artes escénicas, donde la prestación es un servicio. Tanto los productores como formadores artísticos buscan las salas y

²³ Nota: es una acción organizada en la que un gran grupo de personas se reúne de repente en un lugar público, realiza algo inusual y luego se dispersa rápidamente.

espacios en base a las características de la obra que presentan o el taller que dictan. Como esto es algo que cambia continuamente, elegirán una sala u otra en función de la obra, de las comodidades ofrecidas y no en función de costos.

Las salas teatrales independientes no prestan servicios estandarizados. Si bien el proceso de cesión de sala y apoyo técnico es similar en todas, cada sala teatral brinda un espacio con formas, dimensiones y características técnicas y de estética únicas que las diferencia entre sí. Esto hace que, por la característica de intangibilidad de los servicios, a un productor no le resulte fácil considerar reemplazar una sala teatral por otra una vez que la producción de la obra está definida. No se puede anticipar ni probar de antemano hasta que se haya percibido, por ello, los productores suelen repetir las funciones en la misma sala una vez que han decidido utilizar sus servicios.

Los formadores artísticos tampoco suelen cambiar con facilidad de espacios de trabajo. Trasladar su taller de un espacio cultural a otro implica un cambio de rutinas de sus alumnos. Trasladar su taller a otro espacio puede implicar perder alumnos por cuestiones de comodidad, traslado o seguridad. Por lo tanto, esto también disminuye el poder de negociación de este tipo de clientes.

Un espacio cultural es un lugar de trabajo y de estudio, pero existe un factor emocional que prima por encima de ello. El arte se caracteriza por ser una actividad en donde las relaciones humanas, las emociones y los apegos se mezclan con el trabajo, el estudio y el ensayo. Esto genera que exista una barrera de salida emocional para quienes hacen uso de ellas.

Luego del análisis de los entornos general y específico, corresponde el análisis interno y externo con la herramienta FODA.

2- Análisis con herramienta FODA

Mediante este esquema se presenta el análisis tanto de factores internos como externos, proporcionando una visión global de la situación en la que se encuentra la organización y así diseñar la estrategia más adecuada.

Se analizan a continuación los cuatro factores de esta herramienta.

1. Fortalezas

Entre las principales fortalezas con las que cuenta un espacio cultural son las siguientes:

- Espacios de formación versátiles: El espacio cultural tiene salas y espacios de múltiples usos.
- Formato de sala Teatral: Equipar al Espacio cultural con una Sala teatral con formato a la italiana le da al espacio cultural una característica distintiva sobre los demás espacios independientes. Actualmente no existen salas teatrales independientes con esta característica.
- Servicios personalizados: los clientes tienen la posibilidad de contratar servicios adicionales según sus necesidades y sus presupuestos.

2. Debilidades

- Elevado costo de mantenimiento de infraestructura y equipos: contar con variados y mejores equipamientos aumenta el costo de mantenimiento y reparación de la infraestructura y de los equipos.
- Poca accesibilidad a financiamiento privado. No hay interés de parte de los inversores privados por financiar proyectos artísticos independientes.

3. Oportunidades

- Políticas proteccionistas de la actividad artística: Tratándose de actividades de interés cultural, los espacios culturales, casas de teatro y Salas teatrales, tienen la posibilidad de recibir subsidios provenientes tanto de fondos nacionales como provinciales.

- Aumento del interés por las actividades escénicas de grupos informales, especialmente en el público joven.

- Avances tecnológicos: aumento de nuevas tecnologías con nuevos materiales de construcción hacen de las salas teatrales lugares más seguros, estéticos y cómodos como por ejemplo pinturas ignífugas, aislantes térmicos, tapizados, alfombrados de fibras artificiales. Por otro lado, recientes tecnologías para la climatización e iluminación de los ambientes.

El desarrollo de programas y herramientas informáticas aplicadas a la gestión de espectáculos: programación, presupuestos, almacenaje de archivos permiten disminuir los tiempos y los costos de gestión.

Las nuevas plataformas digitales y redes sociales colaboran en la promoción de eventos y de organizaciones.

4. Amenazas

- Baja en el poder adquisitivo hace que el consumo artístico en general disminuya.

- Cambios en los gustos y preferencias: La aparición de ciertas tecnologías son muy favorables para las artes escénicas en general, pero la aparición de plataformas de *Streaming* y Eventos *On demand*, se transformaron en fuertes competidores en la industria del entretenimiento.

CAPÍTULO V

Modelo CANVAS. Marco teórico y Aplicación al proyecto de Negocio

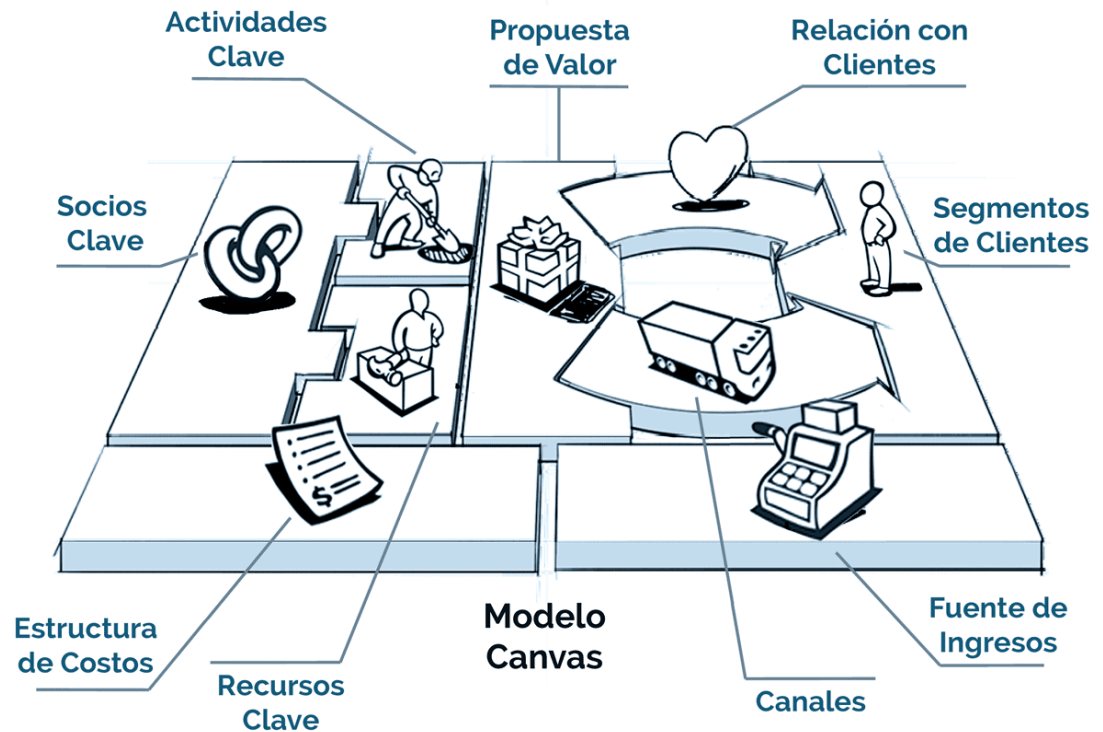
Sumario: 1.- Descripción del Modelo CANVAS, sus componentes y su utilidad. 2.- Aplicación del modelo CANVAS al espacio cultural.

Se ha logrado hasta ahora definir a las artes escénicas y las características distintivas que las diferencian de otros rubros artísticos. También se describieron las características estructurales de los espacios culturales y el conjunto de actividades y procesos que hacen a la operatoria de los mismos.

Se describieron y utilizaron las herramientas de análisis de entornos de este modo, se pudo conocer el ámbito general y específico que rodea a este tipo de organizaciones específicamente en San Miguel de Tucumán.

Todo esto sirve para configurar los nueve módulos que conforman el CANVAS y presentar un modelo de negocio que permita a los espacios culturales obtener resultados superadores.

1.- Descripción del modelo CANVAS, sus componentes y su utilidad.



Fuente: <https://factura.com/blog/introduccion-al-modelo-canvas-modelo-de-negocio/>

El modelo CANVAS es un Lienzo que brinda la posibilidad de ver de un “pantallazo”, todo lo relevante para el armado de modelo de negocios, sus relaciones y coherencia, además de permitir evaluar el impacto de las decisiones del emprendimiento y su razón de ser en función de la creación, distribución y captura de valor. Es una herramienta visual, simple y colaborativa.

“Ésta herramienta estructura el negocio en nueve bloques básicos, divididos en dos mitades, que reflejan la lógica que sigue un emprendimiento para conseguir sus ingresos. Estos bloques abarcan las cuatro áreas principales de un negocio: clientes; oferta; infraestructura y viabilidad económica. Es como el mapa para la estrategia a implementar, que analiza cuestiones internas del emprendimiento y elementos del mercado.

En el centro se encuentra la Propuesta de Valor, único componente que pertenece a ambos hemisferios. Del lado derecho, se encuentra a quién le entrega la empresa ese valor, cómo lo entrega y qué obtiene. Del lado izquierdo está lo que la empresa hace para crear ese valor, cómo lo hace, con quién y cuánto le cuesta.

La herramienta plantea la necesidad de dar un orden de construcción a cada eslabón o bloque, para que realmente lo que se incluya en el lado derecho agregue el valor que espera el cliente, y lo que se incluya del izquierdo sirva para cumplir con esa promesa, o reduzca costo o riesgo.”²⁴

Descripción de los nueve módulos:

1. Segmentos de mercado: Se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Los segmentos son diferentes si sus necesidades requieren una oferta distinta, si son necesarios canales de distribución alternativos, si requieren un tipo de relación disímil o si están dispuestos a pagar por aspectos heterogéneos de la oferta.

Algunos ejemplos de segmentos de mercado pueden ser: Mercado de masas; mercado segmentado; mercado diversificado o plataformas multilaterales.

2. Propuestas de valor: Es el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad de servicio, servicio post venta) o pueden ser cualitativos (diseño, experiencia del cliente, confort).

²⁴ OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Modelo de Generación de Negocios. Edición 2013, Passim

A continuación, se presenta una lista breve de elementos que pueden contribuir a la creación de valor pretendida:

- Novedad de producto o servicio
- Mejora del rendimiento de un producto o servicio
- Personalización a las necesidades específicas de los clientes
- Diseño de calidad que destaque al producto o servicio
- Marca y Status: valor percibido que produzca su uso en el cliente
- Precio: ofrecer valor similar a un precio inferior
- Accesibilidad: poner el Producto/servicio a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos.

3. Canales: es el modo en que la empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado que atiende o pretende satisfacer acercándoles la propuesta de valor. Los canales de comunicación pueden ser propios o de socios comerciales y se pueden mencionar los siguientes: ventas por internet, tiendas propias, un equipo comercial, etcétera.

4. Relaciones con los Clientes: son los diferentes tipos de relaciones que establece la empresa con determinados segmentos de mercado. Pueden tener como objetivo la captación de nuevos clientes, la fidelización de ellos o la estimulación de las ventas.

Como ejemplo se puede citar: asistencia personal, autoservicio, servicios automáticos, comunidades y creación colectiva.

5. Fuentes de ingresos: Es el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

Corresponde hacerse las siguientes preguntas. ¿Por qué valor están dispuestos a pagar los clientes?, ¿Por qué cosas pagan y cómo pagan los clientes?, ¿Cuánto aportan las diferentes fuentes de ingresos al total?

Estas preguntas llevarán a determinar cuáles serán las mejores formas de generar ingresos:

- Ventas de activos: ventas sobre un producto físico.
- Cuota por uso: cuanto más se usa un servicio, más paga el cliente.
- Cuota de suscripción: el acceso ininterrumpido a un servicio.
- Préstamo, alquiler, leasing: la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un periodo de tiempo definido.
- Concesión de licencias: para utilizar una propiedad intelectual.
- Gastos de corretaje: son los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes.
- Publicidad: es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinados.

6. Recursos clave: En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Los recursos clave pueden ser:

- Físicos: Instalaciones, vehículos, edificios, accesorios, redes de distribución y otros.
- Intelectuales: Marcas; información privada; patentes; Derechos de autor; bases de datos de clientes.
- Humanos: Todas las empresas necesitan de recursos humanos para funcionar. En algunos modelos las personas son más importantes que en otros.
- Económicos: Dinero en efectivo, líneas de crédito, etc.

7. Actividades clave: Se refiere a las acciones que debe emprender la empresa para que su modelo de negocio funcione. Son las actividades necesarias para lograr lo propuesto en todos los módulos anteriores.

Se puede dividir las en categorías:

Producción: Estas actividades están relacionadas con el diseño, fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior.

Resolución de problemas: Implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.

Plataforma/red: Se refiere a las redes de plataformas de contactos, el software, marcas. Son las actividades clave como la gestión de las plataformas, la prestación de los servicios y la promoción de la plataforma.

8. Asociaciones clave: Es la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Hay 4 tipos de asociaciones clave: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, asociaciones estratégicas entre empresas competidoras, empresas conjuntas para crear nuevos negocios (*joint ventures*), relaciones cliente/proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

9. Estructura de costos: Son todos los costos para la puesta en marcha de un negocio. Estos costos son fáciles de determinar una vez que se han definido los recursos, las actividades y las asociaciones clave.

Se puede distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costos.

❖ Según costos: el objetivo es recortar los gastos de donde sea posible. Pretende crear y mantener una estructura de costos lo más reducida

posible con propuestas de valor de bajo precio. Algunas decisiones que facilitan esta estructura es el uso de sistemas de automatización y un elevado grado de externalización.

❖ Según valor: aquí los costos no son una prioridad. La prioridad se centra en la creación de valor, que se traduce en mayores márgenes de utilidad.

2.- Aplicación del modelo CANVAS al espacio cultural

El modelo de Negocios CANVAS está dividido en 9 secciones y puede ser segmentado en 2 mitades: el lado izquierdo representa la eficiencia y el derecho representa el valor.

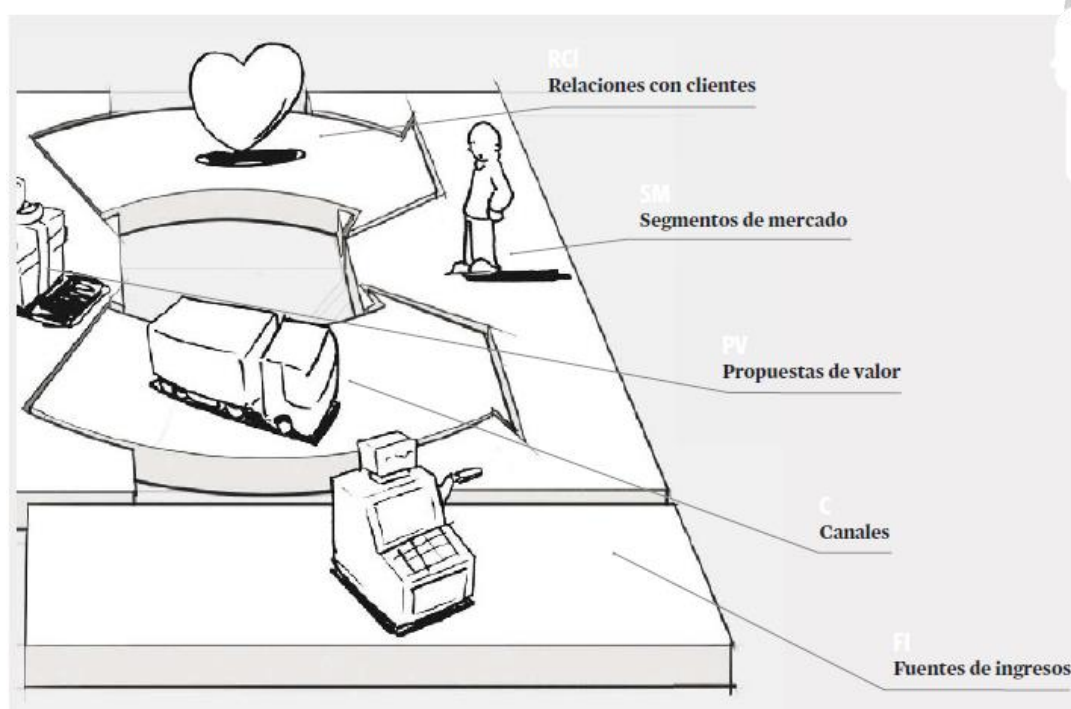
Tiene una amplia relación en cómo funcionan los humanos a través del cerebro. El cuál está dividido en dos hemisferios y cada uno gestiona diferentes factores.

El lado derecho se relaciona con la creatividad, intuición, artes, creación, emociones, imaginación. Esto lleva al lado derecho del Modelo CANVAS, donde se generan las ideas que marcan el aspecto diferencial, relación con el cliente, los canales que se van a utilizar, segmento del mercado y fuentes de ingresos. Todos estos factores pueden marcar la diferencia con respecto a la competencia.

El lado izquierdo gestiona: el pensamiento analítico, la lógica, el lenguaje, la ciencia, matemáticas, sigue directivas, es preciso, abstracto. Lo que lleva al lado izquierdo del lienzo donde se trata la eficiencia del modelo: socios, actividades, recursos, estructura de costes.

También hay un punto de convergencia entre ambos, que hace referencia a la propuesta de valor. En ésta se usa ambos hemisferios de los cuales salen ideas que representan ambas partes.

Para comenzar con la aplicación del modelo, se partirá del lado derecho del lienzo.



Fuente: OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves, Generación de modelos de negocio, Editorial Deusto, 2010, Pág. 19

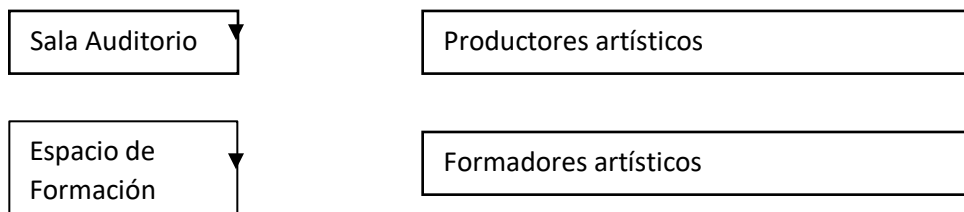
❖ Segmentos de mercado

Se conformará un espacio cultural que cuente con una sala teatral además de los espacios de formación, por lo cual la organización atenderá a dos segmentos de clientes muy diferentes.

Por un lado, los Formadores artísticos, quienes estarán interesados en la utilización de los espacios de formación del centro cultural y por el otro, Productores artísticos que quieran hacer uso de la sala teatral para la exposición de sus obras.

Se puede decir entonces que la segmentación de clientes en el espacio cultural estará dada, utilizando el criterio conductual, según el trabajo

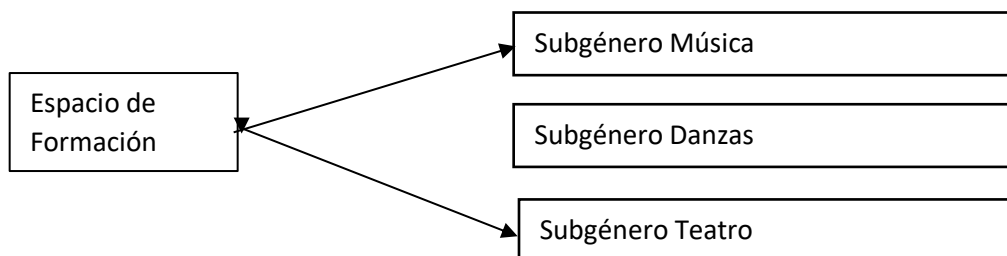
que desempeñen, y demandarán salas, servicios distintos; buscarán diferentes beneficios.



Muchas veces, los mismos formadores son productores artísticos, dicha situación suele presentarse cuando los formadores cierran sus ciclos de enseñanza y deciden realizar las muestras finales de sus alumnos. En este caso, a pesar de haber sido formadores, comienzan a asumir el rol de productores del evento. Si bien las personas son las mismas, las necesidades cambian. El gestor de salas deberá diferenciar entre un productor y un formador según los beneficios que busquen de acuerdo a sus necesidades, independientemente de que se trate de la misma persona.

A su vez, dentro de las actividades formativas, se encuentra un mercado segmentado según el subgénero escénico que el formador enseñe.

Utilizando la segmentación, basado en las actividades e intereses de los formadores, sus necesidades y preferencias, se determinarán las características a tener en cuenta en cuanto a dimensiones y revestimiento de sala, equipamiento y elementos. Todas estas características van a cambiar según se trate de un taller de danza, teatro o música.



Otro segmento de mercado que se tendrá en cuenta es el de los usuarios eventuales de cada espacio.

Con respecto a la sala auditorio, este segmento estará compuesto por entidades escolares y académicas que requieran de un espacio con escenario dotado de equipamiento adecuado de luz y sonido, con un auditorio cómodo de capacidad intermedia, acondicionado para actividades como actos, muestras y presentaciones.

Este segmento demanda estos espacios de acuerdo al cronograma académico, a las fechas patrias y demás fechas de importancia.

En los espacios de formación, los usuarios eventuales serán grupos artísticos independientes que no tienen espacios propios para ensayar, muchos de estos grupos buscan espacios adecuados a sus actividades para los ensayos, priorizando las mismas características de equipamiento y de confort que aquellos que contraten el servicio para uso regular.

Este segmento también abarca a grupos de adolescentes y niños que demandan espacios de ensayos para trabajos coreográficos que realizan en eventos como los intercolegiales y competencias privadas de baile.

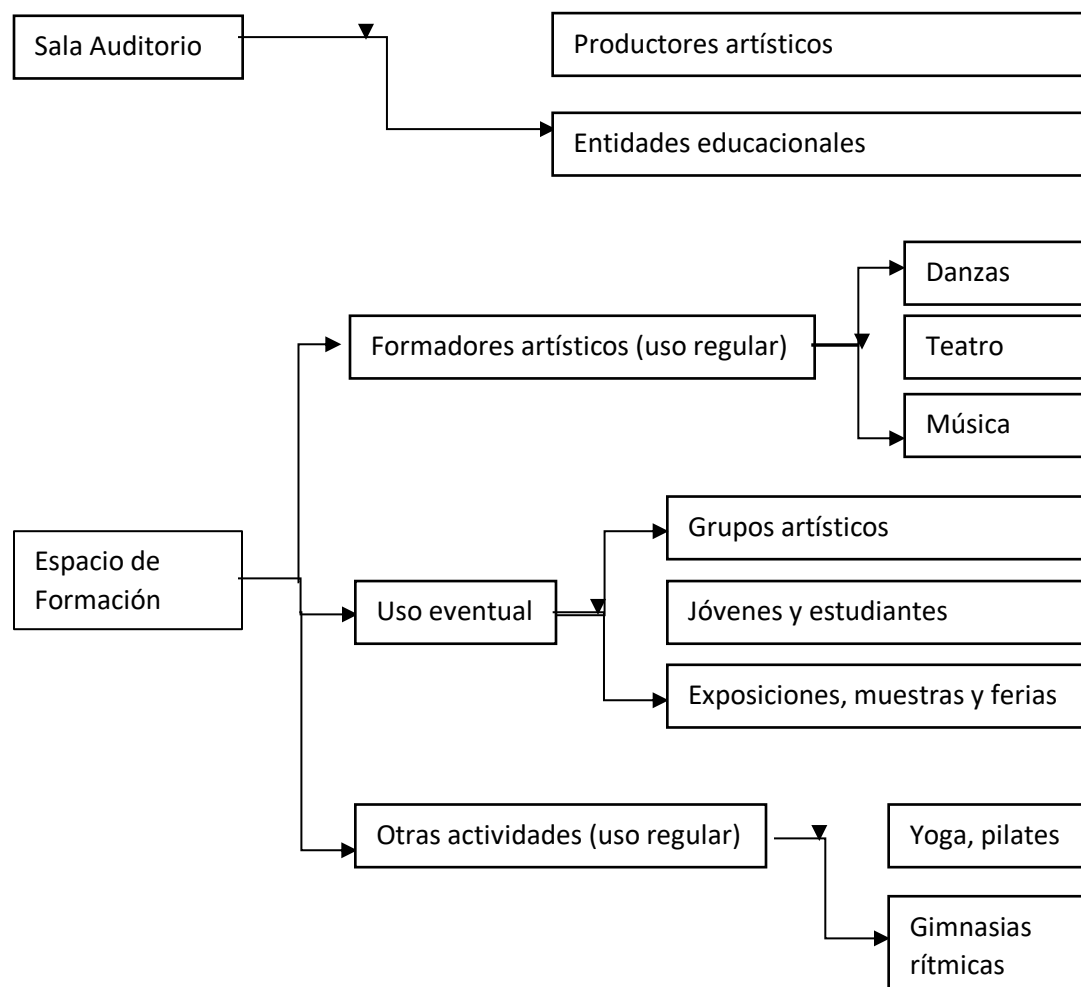
Otro grupo, el segmento de clientes eventuales, en el cual están las actividades de pintura, escultura y artesanales (accesorios, elementos autóctonos, ropa de diseño de autor) que buscan espacios para exposiciones, muestras y ferias. El valor que genera la imagen de un espacio cultural a este tipo de eventos en cuanto a marca y estética sumados a la comodidad de los espacios y a la posibilidad de resguardo de los elementos, hacen que los salones, foyer y pasillos del centro cultural sean lugares atractivos para este tipo de actividades.

Otro segmento de mercado es el de las actividades no artísticas que pueden realizarse en los espacios de formación. Está compuesto por actividades derivadas de la gimnasia como el yoga y las clases de gimnasias aeróbicas. Se tienen en cuenta como segmento debido a que requieren un

espacio físico de características exactas a las danzas y no se necesita equipamiento ni accesorios adicionales.

En resumen, los segmentos se determinarán en función de la ocupación o actividad que se desarrolle, luego se subdividen por intereses y preferencias y luego por la frecuencia de uso por la actividad que desarrollen los interesados.

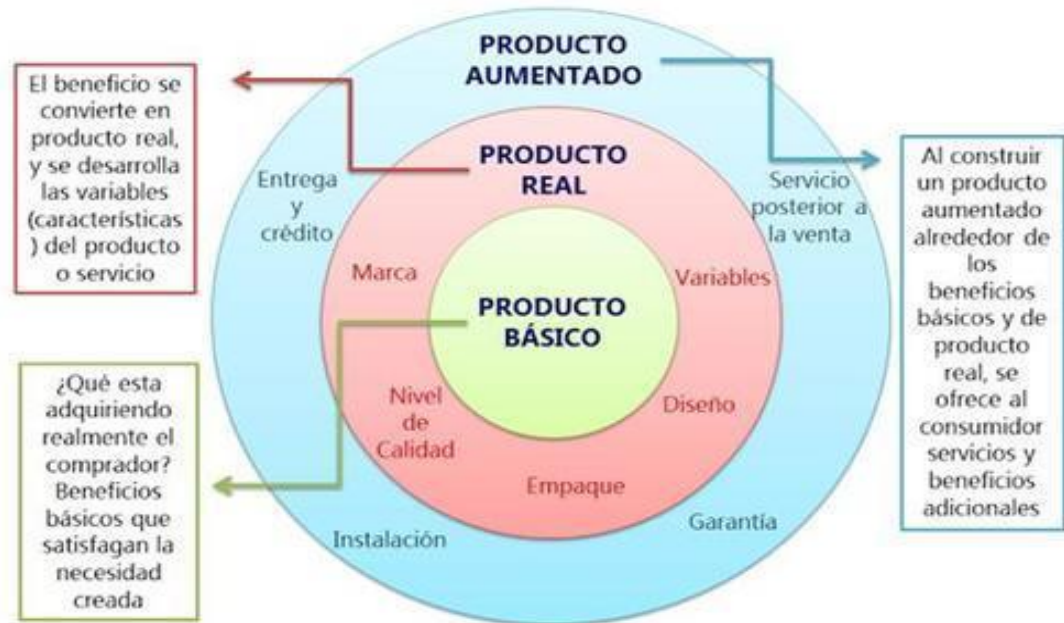
El siguiente esquema resume el total de segmentos:



❖ Propuestas de Valor

El servicio que presta un espacio cultural a la totalidad de sus clientes, ya sean los productores o formadores, es básicamente el alquiler o subarriendo de los diferentes espacios, pero más allá del alquiler, se trata de satisfacer las necesidades de los clientes. Para ello se analizarán los distintos niveles de un producto o servicio.

Los productos o servicios tienen tres niveles: el básico, el real y el aumentado. El nivel Básico corresponde a lo que está realmente adquiriendo el comprador, en este caso es el acceso a un espacio de formación o a una sala auditorio. El siguiente nivel es el real, que está dado por las características de la sala, ubicación y accesos, características edilicias, equipamiento, etcétera. El tercer nivel está dado por los beneficios adicionales que aumentan la satisfacción del usuario como las prestaciones en materia de seguridad, climatización de los ambientes, apoyo técnico en el uso de las instalaciones y elementos técnicos de escenario, marca e imagen institucional, apoyo en la promoción de sus actividades, etc.



Fuente: <https://diario-josebrenes.weebly.com/aporte-no-2.html>

Sobre este esquema de niveles de servicio se concreta la siguiente propuesta de valor:

Elementos generales del espacio cultural

Forman parte de la propuesta de valor algunos factores aplicables a todos los espacios que componen al espacio.

- Se destacan la climatización de los ambientes y la seguridad. Estos dos elementos son considerados primordiales por todos los entrevistados (entrevista N°2 adjunta en el apéndice). La seguridad es un factor muy importante. Los usuarios deben sentirse seguros al momento de la permanencia en el lugar al igual que al momento de dejar sus pertenencias dentro del espacio.

- Otro elemento fundamental son los servicios de atención técnica constante. Tanto para las producciones escénicas como para los ensayos y trabajos formativos, la asistencia técnica facilita el trabajo de los usuarios quienes deben concentrar sus esfuerzos en la atención de artistas y alumnos, por lo que el apoyo técnico en el uso de equipos de sala, elementos y afines es un valor adicional para los usuarios.

- Los servicios de promoción y publicidad: brindados de forma continua y extensiva para todas las actividades que se realicen en la organización. Se utilizarán las redes sociales para la promoción de los eventos y talleres de la organización.

- Red de contactos y base de datos dinámica que ayuden en la realización del entramado complejo de factores administrativos, escénicos y promocionales que hacen al producto terminado. La propuesta de valor atenderá algunas de estas dificultades por medio de una red de contactos propia, de proveedores y especialistas que asistirán en la producción y gestión de dichas producciones.

Por lo cual, un productor optará por el servicio convencional del alquiler de sala y apoyo técnico o, abonando adicionales, acceder a la red de prestadores que asistirán en escenografía, vestuarios, luz y sonido, subtítulos, publicidad visual, cartelera y folletería, contenido multimedia, seguridad adicional, etcétera, según sus necesidades.

Elementos particulares de espacios específicos

Haciendo hincapié en los dos principales servicios, la sala-auditorio y los espacios de formación, surgen las siguientes propuestas:

La sala teatral:

- El formato será de escenario de proscenio, cuyas características ya fueron definidas en el Capítulo III. Esta decisión se basa principalmente en que no hay actualmente espacios culturales independientes que cuenten con

este formato de escenario, de esta manera se lograría una característica distintiva a la sala teatral en cuanto a acústica, visualización y comodidad del artista

- Equipamiento de todos los componentes que forman parte de él. La automatización de los componentes escénicos (tramoya, telón, barras de luces, cabina técnica) lleva a disminuir la cantidad de operarios necesarios para el manejo, bajando los costos de operación.
- Espacios artísticos adicionales: Camarines, baños y hombros de escenarios completos y cómodos en cuanto a dimensiones y equipamiento.
- Auditorio: con formato que beneficia la acústica y visual de toda la audiencia. Agilidad, facilidad y seguridad en los ingresos y egresos de los espectadores.

Los espacios de formación:

Bajo la premisa de especializar los servicios de cada arte escénico, el espacio cultural cuenta con distintas salas para cada rubro.

- Salón de danzas.
- Sala de teatro
- Estudio musical

Cada sala estará equipada con elementos que permitan la rápida adaptación a las necesidades puntuales de cada formador para dictar sus clases.

❖ Canales

Los espacios culturales independientes utilizan mayormente canales propios para las distintas actividades y etapas.

A continuación, se analizarán las distintas fases de un canal:

Fases de canal				
1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?

Fuente: OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves, Generación de modelos de negocio, Editorial Deusto, 2010, Pág. 27

Si se trata de la fase de Información, se utilizarán las redes sociales y página institucional para promocionar a la organización y también a las actividades que realicen sus clientes en ella.

Se difundirá al espacio cultural publicitando en páginas y en entidades especializadas a donde frecuentan los artistas y formadores.

En esta fase se utilizan canales de terceros cuando se promocionan los espectáculos de la sala auditorio, por medio de periódicos locales, radio y televisión.

En cuanto a la fase de evaluación, son las mismas publicaciones en las redes sociales las que permiten la apreciación del lugar por medio del contenido audiovisual expuesto. Se utilizará una sitio Web institucional para aumentar el nivel de detalle de la información que se brinde sobre cada servicio que ofrece el espacio cultural, acompañándola de contenido multimedia, permitiendo al interesado hacer una mejor apreciación y evaluación de los servicios.

En la fase de compra el proceso de alquiler de cada espacio se tratará presencialmente y se implementará la digitalización de las actas acuerdo y la posibilidad de enviarlas y recibirlas firmadas por medios digitales. Del mismo modo se habilitará el pago electrónico de los servicios contratados.

La fase de entrega del servicio no necesita de canales ya que, como se explicó anteriormente, corresponde a un servicio y una de sus características es la inseparabilidad.

La última fase son los servicios posventa. Se realizará el envío digitalizado de los detalles de cada presentación en cuanto a formalidades de acta acuerdo de contratación, y resultados en cuanto a ocupación de sala, recaudación, impuestos y gastos asociados. Esto permitirá dejar constancia de los resultados de cada evento denotando transparencia en la información.

Se implementarán encuestas de opinión tanto para los productores artísticos como para los formadores artísticos, consultando sobre el nivel de satisfacción del servicio recibido, la comodidad y equipamiento de las salas permitiendo opiniones y sugerencias.

❖ Relaciones con clientes

Las relaciones con los clientes se pueden clasificar según las necesidades de captación, fidelización o estímulo de ventas.

Captación: por medio de visitas guiadas se brindará información en cuanto a cada espacio que conforma el espacio cultural y su propuesta de valor.

La promoción del espacio se hará tanto por medios masivos de comunicación como publicitando en espacios más específicos como facultad de Bellas artes, Conservatorio Provincial de música y academias privadas.

La página web y redes sociales de la organización servirán también como herramientas de captación ya que permiten tanto la difusión como el contacto por parte de los interesados.

Se programarán seminarios y capacitaciones con profesionales del resto del País y el exterior, dirigidos a los artistas, formadores y productores locales a fin de acercarlos a la organización.

Fidelización:

Para fidelizar a los formadores regulares de las salas, estos tendrán prioridad en la selección de fechas para el uso de la sala teatral para las muestras de cierre de ciclo y además de contar con el acceso a una función gratuita al año.

Estimulación de ventas: Se implementará una tarifa fija una vez superada cierta cantidad de alumnos por clase, en vez del cobro a porcentaje de cuotas de alumnos.

Para los usuarios de la sala musical, se ofrecerán descuentos por la contratación anticipada de dos ensayos semanales por mes (8 sesiones).

En cuanto a los usuarios de la sala teatral, se ofrecerán mejoras en los porcentajes de taquilla a quienes contraten más de tres fechas para sus eventos. Esto también se puede aplicar para aquellos usuarios que contraten la sala teatral durante los días de semana, para incentivar la demanda en esos días.

❖ Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingresos del espacio cultural es el alquiler de los espacios físicos. Este ingreso proviene tanto del alquiler de salas de ensayos a formadores artísticos (para los ciclos de formación a largo plazo y forman parte de la programación habitual de la sala) como el alquiler de la sala auditorio a productores artísticos. Para ambos casos, el ingreso está determinado por porcentajes sobre un total de ingresos, que varía en función de los asistentes a los talleres o a los espectáculos.

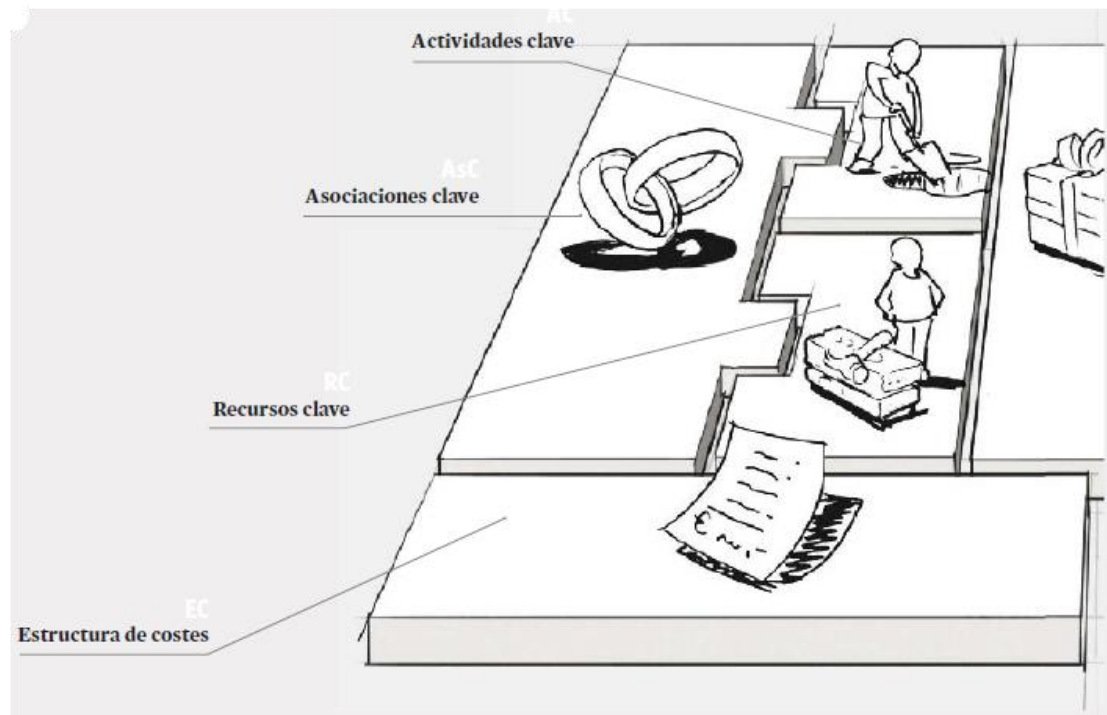
Algunos ingresos se generarán por cuota por uso. Es el caso de formadores eventuales que utilizan los espacios para talleres cortos como seminarios, disertaciones etc. Otro caso de este tipo de ingresos es el que deriva de las salas de ensayos musicales. Las salas de ensayos tienen un

costo por hora, y cada grupo musical abona en función del tiempo que utiliza la misma.

Otra fuente de ingresos son los servicios adicionales que se van a ofrecer a los productores artísticos como realización de escenografía, confección vestuarios, técnicos para manejo de consola de luz y sonido, servicio de subtulado, publicidad visual, cartelería y folletería, venta de contenido multimedia y seguridad adicional.

Existe una cuarta fuente de ingresos, que por su regularidad e importes es significativa. Es el caso de los ingresos por subsidios que los espacios culturales reciben de entidades nacionales y provinciales. La existencia de dichos subsidios está contemplada en la Ley Nacional 24.800 y la Ley Provincial 7.854 por lo que sus beneficios son permanentes y solo dependen de la capacidad de gestión de los responsables de los espacios en el cumplimiento de los requisitos y formalidades previstos en dichas leyes.

Habiendo concluido con todos los módulos del lado derecho se procede a analizar a continuación con los módulos del lado izquierdo.



Fuente: OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves, Generación de modelos de negocio, Editorial Deusto, 2010, Pág. 18

❖ Recursos clave

Se presentan los recursos según la siguiente clasificación: físicos, intelectuales, humanos, financieros.

1) Recursos Físicos:

- Instalaciones y equipamiento del inmueble: Son todos aquellos activos necesarios para cumplir con las metas de seguridad, higiene, adaptabilidad e integridad del servicio. de pisos, como alfombras, pisos flotantes de madera y vinilos antideslizantes; de techos, ventilaciones, luces, equipos de climatización; de paredes, revestimientos acústicos, espejos, señalizaciones tendido eléctrico. En el escenario, todas las instalaciones necesarias para la parrilla, barra de luces, tramoya y sistemas de audio.

- Bienes muebles: Se refiere a las butacas, sillas, equipos de audio y video de las secciones técnicas, computadoras, parlantes y amplificadores, equipos de reproducción de audio, materiales escénicos y didácticos de trabajo, necesarios en la enseñanza de cada género artístico.

2) Recursos Humanos:

El recurso humano propio estará conformado por un pequeño grupo de personas. Se dividirán las tareas en dos principales centros de responsabilidad.

- ✓ Administrador de la Sala Teatral: será el encargado de las tareas asociadas a la sala teatral, contacto con productores y alquiler de la sala, contratación, control y seguimiento de las actividades de los prestadores tercerizados, atención, cuidado de instalaciones y mobiliario de la sala teatral, manejo de las rendiciones de los eventos artísticos, retención y pago de impuestos por derechos de autoría, control de agenda de la sala teatral, etcétera.

- ✓ Administrador de los espacios formativos: tendrá a su cargo alquilar y cobrar a los formadores artísticos y demás grupos usuarios de las mismas. También será el responsable de asegurar el cuidado, mantenimiento y reparación de las instalaciones y equipos de estos espacios. Y por último, adaptar el mobiliario y equipamiento de cada sala para cada formador, etcétera.

3) Recursos Financieros:

- Subsidios: el acceso a este recurso se vuelve indispensable particularmente para las salas teatrales. Hay una extensa línea de subsidios a los que se pueden acceder para mantener las actividades de los espacios culturales.

- Aportes de capital: Se requerirá una inversión inicial por parte de los Socios. El destino de dichos fondos se empleará en acondicionar los espacios para la puesta en marcha de la organización.

- ❖ Actividades clave

Siguiendo la descripción realizada en el Capítulo III, punto cuatro; en el proceso de gestión de las salas se pueden clasificar las siguientes actividades clave:

- Preparación de las salas: Las actividades principales serán la preparación y adaptación de las salas para el desarrollo de las diferentes actividades tanto en el escenario como en las salas de ensayos.

- Coordinación y contratación de los prestadores externos: Una vez hecha la contratación de cada servicio, será clave gestionar los tiempos y tareas con los prestadores externos para que los servicios se realicen de manera eficiente según el nivel de servicio que se haya contratado.

- Acondicionamiento y mantenimiento de los espacios: se buscará la conservación de las estructuras y equipos del espacio para lo cual se dispondrá de la contratación de los diferentes especialistas para la reparación, limpieza y acondicionamiento de los mismos.

- Administración y legales: La actividad principal está centrada en la coordinación de los horarios para el uso de cada sala; y en la coordinación de los diferentes eventos para la utilización del escenario. Además del cobro de los servicios a los clientes, como los pagos de impuestos y de servicios a cargo del gestor de las salas. Asimismo, deberá llevar los registros para las presentaciones en las entidades recaudatorias.

- Actividades de promoción e institucionales:

Otra actividad que se reconoce como clave, es la promoción del espacio cultural: de los servicios y comodidades que ofrece, de las actividades regulares que se realizan en el mismo. Esto se hará por medio de la

actualización constante de las publicaciones en redes sociales, sitio oficial y difusión en los diferentes canales de comunicación.

La comunicación con otras entidades artísticas es una actividad clave ya que permite generar lazos de colaboración, apoyo técnico e institucional y a la vez generar proyectos artísticos conjuntos que beneficien a la industria del arte escénico en general.

- Generar registros digitales sobre toda actividad que se realice en el espacio cultural es clave dado que dichos registros sirven no solo para documentar la historia, trayectoria y crecimiento de la organización, sino que también éstos son exigidos como un requisito al momento de solicitar los subsidios.

❖ Asociaciones clave

La principal asociación clave es la que se mantiene con el propietario del inmueble. Dado que es el activo principal de la organización, mantener una relación a largo plazo con el mismo es crucial para proyectar actividades a futuro ya que se necesitan planear remodelaciones y adaptaciones de infraestructura.

Otra asociación clave será la que se mantenga con los distintos proveedores de los servicios, tercerizar estos servicios disminuirá los costos fijos operativos. La continuidad del trabajo con los mismos proveedores afianzará los mecanismos de trabajo y generará mayor eficiencia en las entregas y prestaciones. Este grupo de socios clave estaría compuesto por técnicos de sala, escenógrafos, técnicos de grabación, subtitulados, limpieza y mantenimiento, personal de seguridad, servicios publicitarios y mantenimiento de redes.

El servicio de asesoría contable y jurídico se tercerizará por lo tanto también serían parte de los socios clave a tener en cuenta.

Los organismos oficiales son socios clave: como el Instituto Nacional de Teatro, el Ente provincial de cultura para la gestión de los subsidios. Además, las entidades culturales oficiales e independientes son Asociaciones clave para el armado conjunto de proyectos como festivales, eventos, homenajes, muestras, etc.

❖ Estructura de costos

En los espacios culturales independientes los costos fijos predominan notablemente sobre los costos variables. Se realiza a continuación un listado clasificatorio de los costos clave en los que se incurrirá.

A. Costos Fijos

- Alquileres: Es por lo general el costo más relevante que se deberá enfrentar dado el tamaño del inmueble que se necesita para realizar todas las actividades. Será fundamental obtener una relación contractual a largo plazo debido a que el inmueble requerirá de modificaciones y refacciones para el armado de las distintas salas.

- Impuestos: Los impuestos son costos fijos que se deben sub clasificar en aquellos que pertenecen al inmueble y a los que pertenecen a la actividad. Respecto al inmueble se abonan impuestos provinciales e impuestos municipales. Respecto a la actividad, se optará por la inscripción al Monotributo. Los impuestos que gravan la actividad son el costo mismo por la categoría asumida, ingresos brutos provincial (IIBB) y el Tributo de Emergencia Municipal (TEM).

- Asesoría legal y contable: El costo por honorarios profesionales es fijo. Se cobra según la categoría tributaria y servicios profesionales prestados.

- Mantenimiento y limpieza: Estos servicios se contratan de forma regular. No dependen de la cantidad de horas de alquiler ni del uso de las salas.

- Artículos consumibles: Los elementos de aseo y sanitización como jabón líquido, alcohol, toallas de papel y *dispensers* de agua mineralizada. Accesorios de reposición regular, como pueden ser las bandas elásticas en el caso de las clases de danza, hojas, pinturas y demás materiales didácticos. Se consideran fijos dado que los niveles de uso de sala suelen ser constantes a lo largo del año y las variaciones en el consumo de los mismos no es significativa.

B. Costos Variables

- Impuestos por derechos de autor: Este costo es variable. Se determina en función de la taquilla de cada evento escénico. El cálculo del mismo se explicó en Capítulo 3 de este trabajo. A mayor nivel de aforo y mayor ocupación de sala, mayor será el impuesto de autoría a pagar.

- Servicios: En este apartado se toman en cuenta los servicios de provisión de agua, energía eléctrica y gas natural. Los servicios se consideran variables porque los importes varían según los niveles de actividad. De los tres servicios mencionados, el de mayor significancia económica es el suministro de energía eléctrica, debido al uso de sistemas de climatización.

- Reparaciones: Comprende a los costos de reparaciones de equipos de climatización, elementos de escenario, de infraestructura, instrumentos y equipos de luz y sonido, etcétera.

- Personal especializado: Se considera costo variable a los honorarios del personal técnico participante en las producciones escénicas (iluminación y sonido, grabación y edición, escenografía, boletería, publicidad y cartelería, servicios de limpieza adicional, seguridad adicional) dado que no son servicios regulares. La necesidad y frecuencia de los mismos dependerá

del tipo de contratación que elija el productor y de la cantidad de obras que se realicen en escenario y de su complejidad.

Quedando detallada la estructura de costos, se observa claramente un alto volumen de los costos fijos por lo cual el espacio cultural tendrá que plantear una estrategia de negocios que le permita una rentabilidad sostenida.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se presentan a continuación, surgen de toda la información generada a partir de los capítulos anteriores. Tanto de las clasificaciones y características técnicas detalladas en capítulo III, los análisis de entornos de los espacios culturales detallados en capítulo IV y del análisis integral y ordenado que facilita el modelo CANVAS, planteado en capítulo V.

1. Segmentos de Mercado

Como resultado de las entrevistas realizadas a Gestores de Sala, se puede aseverar que aquellos espacios culturales que destinan espacios físicos a la formación artística obtienen mayores ingresos. Se definió que el servicio básico que prestan estas organizaciones es el alquiler de sus distintos espacios. Por lo tanto, resulta crucial la optimización de dichos espacios en cuanto a horas de ocupación para asegurar el mayor rendimiento de los mismos.

Para ello, es de vital importancia la implementación de un cronograma anual que permita visualizar detalladamente la ocupación de los espacios.

Actualmente los espacios culturales atienden un mercado diversificado conformado por productores artísticos y formadores artísticos. Los primeros buscan las Salas-auditorio y los segundos a las salas de ensayo. Por otro lado, los formadores artísticos son un mercado segmentado respecto

a las características específicas que busca cada uno de ellos en las salas, dadas las características del género artístico que desempeñan.

Por lo tanto, se recomienda ampliar los segmentos de mercado para cada tipo de sala, ofreciéndolas a clientes que harán uso eventual de las mismas.

Ofrecer la Sala-auditorio para disertaciones, charlas y todo tipo de eventos de oratoria. El equipamiento técnico con el que cuentan, más la estructura del inmueble, favorece la utilización de la misma para este tipo de eventos. Otro segmento serían las entidades educativas, para la realización de sus actos y colaciones. Muchas de ellas no cuentan con salones para realizar sus eventos. Se conoce que los auditorios de los teatros oficiales de la provincia se utilizan con frecuencia para este tipo de eventos.

Brindar espacios de formación artística para nuevos segmentos no artísticos, por ejemplo: actividades gimnásticas como clases de Yoga, gimnasia para adultos mayores, etcétera. También llegar a los estudiantes secundarios, que demandan espacios para ensayar coreografías de baile generando así una oportunidad de alquilar las salas por hora en aquellos espacios disponibles según el cronograma de actividades.

2- Especificaciones técnicas

Se optará por alquilar el inmueble, esta decisión se basa en dos factores. En primer lugar, la existencia de los subsidios antes mencionados que cubren gran parte del costo de alquiler del local. La gestión de dicho subsidio es mucho más dinámica y factible de aprobación que la solicitud de subsidios para compra de inmuebles, la que puede llevar muchos años de tramitación. En segundo lugar, San Miguel de Tucumán cuenta con muchos inmuebles en alquiler que tienen las características en cuanto a dimensiones edilicias y de estéticas necesarias para desarrollar en ellas un espacio cultural.

- Se propone principalmente configurar al espacio cultural bajo un formato de 4 salas diferenciadas:

- Sala teatral (Escenario más auditorio)

- Sala musical

- Sala danzas

- Sala teatro

- En cuanto a la sala teatral, el formato será de teatro lírico con escenario de proscenio. El mismo se utiliza en los teatros oficiales, pero no así en los teatros independientes sumando una característica distintiva a la organización.

- Con respecto al escenario, se enfatiza en la automatización de los componentes como ser la tramoya, el telón, y la barra de luces. Esto permite una menor intervención humana en su manejo y a la vez la posibilidad de manipular todos los elementos desde la cabina de control. Asimismo, la instalación de una barra de luces completa, dotada de tecnologías LED y halógenas, cenitales, laterales, frontales; tanto móviles como fijas.

- Espacios artísticos adicionales: son espacios que generan mucho confort y comodidad de desplazamientos por lo cual se consideran imprescindibles. Dotar al espacio cultural de camarines climatizados, baños, percheros y espejos con luces genera un mayor valor del servicio para los clientes. Del mismo modo la presencia de hombros de escenario laterales brinda comodidad de acceso al mismo desde la zona de vestuarios.

- Una cabina de control para el manejo de luz y sonido de manera independiente logrando la adaptación de las consolas a las demandas del cliente.

- Adaptación y personalización de la sala a cada actividad formativa: En las Salas de formación y ensayo, aplicar el criterio de personalización y adaptación del servicio a la necesidad de cada formador es parte de la propuesta de valor. Las salas equipadas con todos los elementos

necesarios para la realización de cada actividad según lo descrito en Capítulo III, también llevará a la adaptabilidad y portabilidad de los elementos en su interior para hacerlas más versátiles según la actividad particular que se desarrolle en cada clase.

3- Características del servicio

Tras conocer el funcionamiento de los espacios culturales independientes de San miguel de Tucumán, se observó la multifuncionalidad de los gestores de sala. Por lo tanto, lo que se propone en el espacio cultural es brindar un servicio básico y delegar algunos servicios adicionales para prestarlos de manera más especializada y así de ese modo liberar la carga del administrador, permitiéndole a éste ocuparse con mayor énfasis en las tareas administrativas y regulares de coordinación.

En cuanto a la Sala teatral, la principal propuesta de valor será la posibilidad de contratar servicios personalizados a la necesidad de cada producción artística brindándoles a los clientes la posibilidad de elegir aquellos servicios adicionales al arrendamiento de la sala que consideren necesarios para su obra.

De este modo los locatarios pagarán un importe adicional por cada uno de los servicios que decida contratar:

- Servicio de vestuarios
- Servicios escenográficos
- Técnicos de iluminación y sonido
- Servicios de publicidad y difusión
- Servicios de digitalización de contenido multimedia
- Servicios de imprenta para folletería y programas
- Personal de sala
- Servicio de seguridad adicional

En cuanto a los espacios de formación el servicio se basa principalmente en la coordinación de los horarios, y la preparación previa de la sala con los elementos y equipos necesarios según cada formador. Para los formadores regulares de la sala, el servicio incluirá la promoción continua de sus actividades en las publicaciones en las redes sociales y sitio web del Espacio Cultural.

La posibilidad de rentar las salas de modo eventual permitirá a otros formadores y grupos artísticos acceder a un lugar bien equipado. Esto llevará a mayor ocupación de sala y aprovechamiento de equipos e instalaciones generando así ingresos adicionales.

4- Red de Prestadores externos

El espacio cultural irá conformando una red dinámica de prestadores de servicios a medida que las actividades vayan sucediendo. Todas aquellas actividades que requieran de algún conocimiento profesional u oficio serán realizadas por terceros, "socios clave".

Los servicios adicionales antes mencionados como los servicios escenográficos, técnicos de iluminación y sonido, servicios de publicidad y difusión, servicios de digitalización de contenido multimedia, etcétera se subcontratarán a empresas o personas capacitadas para cada tarea mejorando así la prestación de los mismos. El costo que genere la subcontratación de estos servicios será absorbido por el productor artístico que lo demande y declarado en el convenio de cesión de sala.

Del mismo modo las tareas de mantenimiento, reparación, limpieza, servicios contables y jurídicos también serán brindadas por agentes externos. Los fondos que sustentarán a dichos gastos de subcontratación se obtendrán de los alquileres mensuales de las salas de formación.

5- El rol de los Administradores de Sala teatral y Salas formativas

Delegar parte del servicio a prestadores externos permitirá a los administradores de sala encargarse con mayor profundidad a otras tareas.

Entre las principales tareas se pueden mencionar las siguientes:

- Contactar, coordinar y contratar a los prestadores externos que intervendrán en cada evento artístico.
- Controlar y gestionar todo lo relacionado al mantenimiento, reparación y limpieza de los espacios.
- Atender a las necesidades que surjan en las salas de ensayos del espacio cultural durante las actividades regulares a lo largo de la jornada.
- Realizar las cobranzas y pagos mensuales. Manejo de la agenda de actividades y gestión de subsidios y beneficios a los que pueda acceder la Organización.
- Vincular al espacio cultural con otras organizaciones del sector como por ejemplo organismos oficiales.
- Buscar nuevas fuentes de financiamiento y apoyo económico privado. Acceder a nuevas formas de financiación para la construcción, remodelación y ampliaciones de los espacios.
- El espacio cultural tendrá que contar con una oficina equipada con todo lo necesario para los procesos administrativos y actividades regulares.

CONCLUSIONES

Para finalizar el presente trabajo se presentan las siguientes conclusiones:

San Miguel de Tucumán es un polo artístico referente en el NOA y en el país. Cuenta con numerosas academias de altos estudios e históricamente genera niveles de producción artística de mucha relevancia.

Del análisis de factores del entorno, se resalta que hay muchos factores favorables para la creación de nuevos espacios culturales. El consumo artístico está en continuo crecimiento, en especial en los jóvenes quienes buscan espacios donde desarrollar sus talentos artísticos. A pesar que las artes escénicas, por su carácter de actividad presencial se vieron afectadas en situaciones restrictivas como la sucedida en los años 2020 y 2021 respecto a la pandemia covid-19 que impactaron negativamente en la demanda de los mismos, hay una tendencia en la sociedad a realizar cada vez más este tipo de actividades.

Existen también factores políticos muy favorables con respecto a las actividades artísticas como ser políticas de fomento y subsidios de las mismas.

Surgieron de las entrevistas cuales son las principales necesidades y requerimientos de los formadores artísticos quienes confirmaron la escasez de espacios donde desarrollar la actividad. Si bien algunos logran montar sus propios espacios y academias asumiendo elevados costos de alquiler y otros

se adaptan a las salas existentes, no siempre esos espacios están equipados de manera óptima para la práctica escénica.

En cuanto a los productores artísticos también se observó que, dependiendo de las características de la obra, algunos espacios pueden ser útiles y otros no. Por lo general, para montajes de formato lírico, danzas y música académica, solo los formatos de las salas teatrales oficiales son los más aptos y mejor equipados. Las salas independientes tienen escenarios pequeños o al aire libre o con intenciones estéticas particulares y específicas para determinados estilos escénicos, limitando así las posibilidades a muchos productores que requieren de otras características de equipamiento y estilísticas para realizar sus producciones.

Los espacios culturales en San Miguel de Tucumán no son numerosos, muchos no cuentan con salas teatrales. La demanda de espacio escénico es grande y a veces las reservas tienen que hacerse con varios meses de anticipación.

En el análisis del entorno específico se observó una baja amenaza de nuevos competidores. La industria del arte no genera interés en inversores privados. Quienes administran las actuales salas teatrales y centros de formación son actores, bailarines y profesores que deciden montar espacios, más por un impulso artístico que por generar un negocio rentable y sostenible. No se detecta marcado poder de negociación de proveedores dado que los servicios son convencionales y la frecuencia no es significativa. El poder de negociación de los clientes también es bajo porque los costos de trasladar talleres y eventos escénicos de una sala a otra implican altos costos comerciales y muchas veces deserción de propios usuarios (alumnos, públicos)

Se requiere de un cambio de paradigma: pensar que el arte debe ser bohemio, sostenerse solo por amor al arte en sí, no permite el crecimiento y desarrollo del arte.

Debe entenderse que la necesidad humana de desarrollarse, aprender cosas nuevas y relacionarse con personas de gustos e intereses similares genera demanda de productos/ servicios que las satisfagan y esto se traduce en oportunidades de negocio. Como sucede en otras ramas del arte, las artes escénicas y la creación de espacios culturales deben mirarse desde una óptica comercial al momento de generar espacios y administrarlos para que puedan ser rentables, crecer y sostenerse en el tiempo, aunque la visión y misión de fondo sea meramente artística.

Para ello, y con toda la información presentada a lo largo de los capítulos de este trabajo, se utilizó la herramienta CANVAS para desarrollar un modelo de negocio. En el mismo se definieron los segmentos meta, la propuesta de valor para dichos segmentos basada en la tecnología aplicada a espacios y procesos, la personalización y especialización de los servicios y la versatilidad de los espacios.

Se plantearon nuevos canales de comunicación más eficientes que los usados tradicionalmente junto con nuevas propuestas de relación con los clientes.

La propuesta de valor enmarca qué recursos son clave como las instalaciones de maquinaria de escenario, la cabina técnica, equipamiento de vestuarios, climatización de ambientes y equipamientos específicos de las salas formativas, todos estos recursos propuestos en función de las necesidades y preferencias manifestadas los distintos usuarios de cada sala. En cuanto a Recursos Humanos, contar con un administrador de la sala teatral y otro para los espacios de formación y de ese modo separar, visibilizar y profundizar las tareas y responsabilidades de cada uno de ellos. Conseguir subsidios sigue siendo crucial para los espacios culturales, se debe aprovechar la continuidad de ellos para sumar recursos financieros distintos a los aportes de capital.

Se redefinieron las actividades clave a realizar como la preparación de las salas, contratación y coordinación de prestadores externos, el acondicionamiento y mantenimiento de los espacios y las actividades institucionales y promocionales.

También quedan definidos quienes son los socios clave, como el propietario del inmueble, los proveedores de los servicios a contratar y los organismos oficiales.

Generar un modelo de negocio sobre este tipo de organizaciones pone de manifiesto la importancia de la aplicación de las ciencias económicas para el desarrollo de cualquier tipo de organización, con o sin fines de lucro. La administración de empresas tiene como objetivo alcanzar eficiencia y eficacia en los procesos que se desarrollan en una organización.

La confección de un Modelo de negocio dejará en claro cuáles son las áreas más importantes del negocio y sentará bases sólidas sobre qué cosas se incluirán en la estrategia y a qué cosas darle prioridad. Es la base que expresa cómo va a funcionar el negocio y como se van a generar beneficios. Serán los cimientos y punto de partida para la aplicación futura de un minucioso Plan de negocio.

APÉNDICE

Formato de entrevista N° 1: Gestores de Salas

Objetivo: Conocer sobre los diferentes espacios culturales que se dedican a las artes escénicas en San Miguel de Tucumán. Releva en las mismas su ubicación, Espacios físicos y *Layout*, equipamiento, tareas y procedimientos, sus usuarios, Medios de comunicación y promoción de la actividad y todo lo relacionado a los ingresos y egresos, fruto de la operativa de la Organización.

- 1) Datos personales y ocupación
- 2) Nombre del espacio cultural y ubicación
- 3) ¿Cuándo comenzó a funcionar la Organización?
- 4) ¿Cómo surgió la idea de llevarla a cabo y qué cosas motivaron esa decisión?
- 5) ¿Cómo es la estructura física de la organización?
- 6) ¿Qué equipamiento requiere cada uno de los espacios que la componen?
- 7) ¿Qué elementos, accesorios e insumos se usan o consumen en el proceso de prestación del servicio?
- 8) ¿Cómo es la estructura organizativa? ¿Cuáles son los recursos humanos que participan? ¿Pertenece a la Organización? ¿Hay trabajo tercerizado?
- 9) ¿Qué tipo de servicios y actividades se llevan a cabo?
- 10) ¿Cuáles son los procesos necesarios para realizar la actividad?
- 11) ¿Cuáles son los principales costos en los que incurre un espacio cultural / sala teatral?
- 12) ¿Cuáles son las fuentes de ingresos de la Organización?
- 13) ¿Cómo definiría a los usuarios (clientes) de la Organización?
¿Qué exigen o esperan de la misma?
- 14) ¿Considera que hay sustitutos en el mercado para el servicio que brinda?

- 15) ¿Cómo es la relación que tiene la organización con otras de la misma industria? (colaborativa - competitiva - indiferente).
- 16) ¿Qué medios de comunicación utiliza la organización para con los usuarios de la misma y para promoción de sus actividades?
- 17) ¿Cuáles son las principales dificultades o problemas a los que se enfrenta la organización?
- 18) ¿Cómo proyecta el futuro del espacio que gestiona? (proyectos, obras, otras actividades).

Formato de entrevista N°2: Productores y formadores artísticos

Objetivo: Conocer las necesidades, preferencias y características de las distintas artes escénicas en su funcionamiento, tanto en el proceso de desarrollo de las mismas (ensayos), como en las puestas en escena (Espectáculos).

- 1) Datos personales, ocupación y rama del arte que ejecuta.
- 2) ¿Cuánto tiempo lleva en la actividad?
- 3) ¿En qué lugar/es lleva a cabo la misma?
- 4) ¿Con qué frecuencia la realiza?
- 5) ¿Cómo es/son, el espacio físico donde realiza la actividad?
- 6) ¿Qué características debe tener el lugar para optimizar el desarrollo o ejecución de la misma?
- 7) ¿Qué elementos o accesorios se utilizan en la actividad?
- 8) ¿Cómo proyecta sus actividades a lo largo del tiempo?
- 9) ¿Cómo es la forma contractual que tiene con el lugar donde desarrolla la actividad? (costo, tiempo, medios de pago).
- 10) ¿Qué aspectos le gustaría que mejorasen en los lugares donde ejecuta el trabajo?

Ficha de observación: Espacios culturales independientes

Objetivo: Observación no participante desde la cual se busca conocer aspectos precisos de los centros culturales independientes en cuanto a equipamiento, dimensiones, capacidades y otras características del espacio físico donde se desarrollan.

En cuanto a la sala teatral

- 1) Tipo de escenario emplazado
Convencional / No convencional
- 2) Capacidad de la sala auditorio en butacas.
- 3) Presencia de espacios escénicos adicionales
Camarines – hombros de escenario – proscenio – telón y bambalinas – talleres – cabinas de luz y sonido
- 4) Equipamiento de los espacios
Climatización – equipos de luz y sonido – elementos de higiene y seguridad.

En cuanto a espacios de formación

- 5) Presencia de salas de ensayo
Cantidad de salas de ensayo en el establecimiento
- 6) Capacidad de las mismas
- 7) Equipamiento de cada sala
Climatización y equipamiento con el que cuentan para el desarrollo de cada arte escénico

Informe de Entrevista N°1: Gestores de Salas

Se realizaron 4 entrevistas en profundidad de formulario semiestructurado a gestores de Espacios culturales independientes de San Miguel de Tucumán. Las entrevistas se realizaron presencialmente en los centros culturales, en el transcurso del mes de Julio del año 2021.

El objetivo de las entrevistas fue conocer la ubicación geográfica de los espacios culturales, composición del espacio físico donde se desarrollan, *layout*, equipamiento necesario, tareas y procedimientos, actividades que se desarrollan y público meta, medios de comunicación y promoción utilizados y las principales fuentes de ingresos y egresos.

Los resultados de dichas entrevistas se exponen a continuación.

Preguntas 2 a 4: Los espacios culturales independientes se encuentran distribuidos en todo territorio de la ciudad, pero con mayor concentración en las zonas céntricas de la ciudad. La gran mayoría de ellas se encuentran en actividad desde hace más de 10 años.

Todos estos espacios surgieron como respuesta a la necesidad de encontrar espacios escénicos que satisfagan la demanda de grupos artísticos pequeños, compañías independientes y teatro experimental.

Pregunta N° 5: Hay una amplia variedad de formatos físicos diferentes a los formatos tradicionales de caja escénica. La gran mayoría cuenta con escenarios no convencionales, adaptados al inmueble donde están emplazados.

En la mayoría de los casos la sala de ensayo es un solo ambiente que se adapta a todas las actividades escénicas posibles. En muchos casos se utiliza el escenario como sala de ensayo regular debido a la falta de espacios.

En cuanto al auditorio, la capacidad en butacas es reducida. No cuentan con butacas fijas, se utilizan sillas y tarimas desmontables que

permiten adaptar la ubicación del público según las necesidades espaciales de cada obra.

Todas las salas cuentan con camarines, baños, espacios de técnica, oficinas y boletería, pero son adaptaciones de espacios del inmueble.

Pregunta N° 6: El equipamiento de escenario es limitado y en muchos casos de fabricación doméstica. Se utilizan telones y cortinas para adaptar las áreas de exposición escénica, agrandar, achicar y modificar los formatos según las obras que se exponen.

Respecto a los camarines, algunas salas adaptan espacios contiguos al escenario facilitando el acceso al mismo, haciendo divisiones con telas o paneles móviles. La mayoría no cuenta con elementos como la climatización, espacios de maquillaje y guardado.

Talleres y secciones técnicas: Por lo general es una sola cabina desde la cual se maneja todo, y en la que los juegos de luces y proyecciones son mucho más limitados. La escenografía, utilería y vestuario está a cargo de los productores de obra y las salas independientes no asumen esas tareas, aunque algunas de ellas aportan herramientas e instalaciones para la creación de las mismas. Luego de las producciones, muchos elencos ceden su utilería y otros elementos escénicos permitiendo así a las salas generar un inventario que pueda utilizarse y cederse a otros elencos.

Respecto a los elementos de higiene y seguridad, se cumple con los requisitos exigidos por normativa de Defensa Civil para estos espacios, cantidad de matafuegos por metro cuadrado, revestimientos y pintura ignífuga, señalizaciones, salidas de emergencia y todos los elementos de sanitización requeridos por el COE (Comité Operativo de Emergencia).

Pregunta N° 7: Los elementos más costosos que se deben reemplazar son los eléctricos y electrónicos. Las luminarias son costosas, se utiliza tanto tecnología LED como halógena. El los prolongadores eléctricos, líneas de sonido, parlantes, fuentes de alimentación y transformadores son

algunos de los materiales que regularmente se deben reemplazar debido a roturas. También se agrega el mantenimiento de los sistemas de climatización. Otros elementos que se rompen con regularidad son los elementos de práctica como pelotas, cintas elásticas, sillas, banquetas, espejos, micrófonos, atriles e instrumentos musicales.

En cuanto a consumibles, pinturas lienzos, telas, pinceles, accesorios de maquinaria de trabajo. Elementos de limpieza como jabones, desinfectantes, aromatizantes y otros elementos de conserjería. También se abastecen de agua mineralizada y elementos de sanitización como alcohol en gel y toallas de papel.

Pregunta N° 8: Generalmente están gestionados por un grupo reducido de personas o un solo gestor, En cuanto a las figuras jurídicas, algunos espacios optan por la figura de Fundación y en otros casos uno de los integrantes se inscribe como responsable de la sala ante AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) bajo la figura del Monotributo. Algunas salas no están inscriptas y por lo tanto no tienen personería jurídica. Las responsabilidades se dividen y comparten entre los integrantes respecto a las distintas actividades que se lleven a cabo. Por lo general las principales tareas tienen que ver con el mantenimiento del establecimiento, cobranzas a los usuarios de las salas o talleres, apoyo técnico en los espectáculos y producciones, compras de insumos y pago de servicios e impuestos y todo lo referido a promoción de los eventos y talleres de la organización y otros eventos institucionales. Las actividades contables y legales en muchos casos se tercerizan a profesionales de cada rubro.

Pregunta N° 9: Los centros culturales con espacios de formación tienen actividades continuas y constantes. Entre estas actividades se pueden encontrar clases de canto (Técnica de canto, canto coral, teatro musical) y danzas (clásicas, contemporáneas y géneros populares) y teatro para niños y adultos. También algunos espacios varían la oferta ofreciendo teatro aéreo,

expresión corporal, y actividades circenses como malabares, talleres de clown y tela. Algunas salas incorporan a la oferta, actividades artísticas de otros rubros como pintura, costura, artesanías y actividades no artísticas como yoga, pilates, y gimnasia rítmica.

Otras actividades son de carácter eventual como talleres especiales, clases magistrales, perfeccionamiento y seminarios que pueden durar desde una sola clase a un año completo.

Los formadores de los distintos talleres pueden ser los mismos administradores de los espacios, que por lo general son artistas o terceros. En el caso de formadores externos, se hace un contrato, de carácter formal o informal y se pacta su remuneración en base a monto fijo por tiempo de ocupación del espacio o un porcentaje de la cuota que cada formador percibe de sus alumnos.

En aquellos espacios culturales que tienen escenario se agregan todas las actividades que tienen que ver con la producción y ejecución escénica. El gestor de sala realiza las tareas de soporte técnico en el armado del espectáculo y en la ejecución del mismo, ninguna sala independiente cuenta con personal permanente para estas tareas. Este es un trabajo conjunto entre el personal de la sala y el productor o elenco artístico que haga uso de ella.

Pregunta N° 10: Las principales actividades y procesos administrativos que se llevan a cabo son la programación de una agenda general de carácter anual, donde se proyectan las diferentes actividades que se llevarán a cabo. Esta agenda general debe ser dinámica y estar dispuesta a modificaciones ante eventualidades como eventos cancelados, talleres de poca convocatoria, solapamiento de horarios, etcétera.

Otra de las actividades de una sala es la selección de los seminaristas y formadores que van a trabajar durante el año. Se eligen

teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia como también se prioriza la calidad humana y el compromiso de trabajo para el período que dure el taller.

El proceso de contratación comienza cuando el productor de una obra comunica al gestor de sala la intención de hacer uso de la misma. Se analiza la disponibilidad de la sala para las fechas pretendidas de ensayos y puesta en escena.

En las salas oficiales, este proceso se hace por medio de un contrato de Locación de obra y en algunas salas independientes el pedido de sala se hace por una nota convenio, en ambos casos se dejan asentadas las fechas y horarios de utilización para puestas en escena y ensayos generales, las responsabilidades y tareas que corresponderán tanto a la sala como al productor. También se fijan los porcentajes de beneficios para cada parte, acorde a la recaudación. Se adoptan los porcentajes estipulados por el Instituto Nacional de Teatro. Este dispone los siguientes porcentajes sobre taquilla, neto de impuestos: 70% para el productor o compañía artística y 30% para la sala teatral.

Estos porcentajes son netos de impuestos. Los impuestos pueden variar en función de las características de la obra. Si los derechos de autoría fueron inscriptos en Argentores, este será el destinatario de las retenciones.

Los porcentajes de retención dependerán de las características de la obra. Si es una obra de Texto el porcentaje de retención es el 10%, si tanto la música como el texto fueron inscriptos en Argentores, como en el caso del teatro musical, ésta entidad retiene el 15%. Si el autor decidió inscribir la música en SADAIC, entonces Argentores retendrá el 10% y SADAIC el 5%.

Otra de las actividades de las salas teatrales es el apoyo técnico en la ejecución de espectáculos. Esto implica una serie de procesos como la preparación y adaptación del escenario a cada obra que se ejecuta, la instalación de decorado, escenografía y luces, y el apoyo técnico durante los ensayos en escenario y la puesta en escena.

En cuanto a tareas administrativas se destacan la confección de planillas de cobro de los elencos artísticos, el pago a formadores, el pago de impuestos y servicios, el registro de los eventos que se realizan en el escenario.

Otras tareas son las de mantenimiento y cuidado de los espacios, realizadas el mismo grupo administrador. Desde el mantenimiento del inmueble (pintura, reparaciones, limpieza) hasta las reparaciones y mantenimiento de equipamiento técnico.

Por último, existe una serie de tareas de carácter institucional y de marketing que incluye tareas como la promoción de eventos por medios tradicionales de comunicación y actualización de información de redes sociales, la comunicación con otros centros culturales y grupos artísticos para el desarrollo de eventos conjuntos y con los estamentos oficiales de la cultura.

Pregunta N° 11: Los principales costos en los que incurre un espacio cultural según los entrevistados se pueden clasificar según rubros:

Servicios: Incluye los servicios de luz, agua corriente, gas, servicio de internet. Algunas salas cuentan con sistema de alarmas por lo que este servicio se agrega a la lista de costos.

Consumibles, reparaciones y mantenimiento: Son los costos que genera la reposición y reparación de todos los elementos detallados en la pregunta N° 7.

Impuestos: La carga impositiva varía según el tipo de inscripción que se adopte. La mayoría de las salas se rige por la figura del monotributo, por lo que están afectadas a impuestos Nacionales (IVA e Impuesto a las Ganancias), provinciales (Ingresos Brutos) y municipales (TEM, CISI).

Algunas salas están inscriptas bajo la figura de Fundación por lo que están exentas de Ingresos Brutos y TEM.

El impuesto que se cobra por derecho de autor que se detalla en pregunta N° 10.

Alquileres: Algunos espacios independientes alquilan sus inmuebles. Esto genera un costo de alquiler mensual.

Servicios eventuales tercerizados: Principalmente el servicio de gestoría legal y contable son tercerizados. Otro servicio que eventualmente se terceriza es el soporte técnico, haciendo referencia a al servicio de boletería, técnicos sonidistas y de iluminación, limpieza y reparaciones.

Pregunta N° 12: Las principales fuentes de ingresos básicamente son cuatro:

Ingresos por porcentaje de taquilla: Aquellos centros culturales que poseen Sala teatral, perciben un porcentaje de la taquilla de cada espectáculo según se detalló en Pregunta N°10.

Ingresos por alquiler de espacios: Aquellos espacios donde se dictan talleres de formación generan ingresos por el alquiler del mismo, estos ingresos pueden ser un monto fijo por hora de uso o bien un porcentaje pactado con el formador externo sobre el valor de la cuota del alumno.

Ingresos por subsidios: Todas las salas teatrales están habilitadas para recibir subsidios. La aprobación de los subsidios depende de la gestión que haga cada responsable y del cumplimiento de los requisitos exigidos en las normativas.

Los subsidios provienen de dos fuentes, subsidios Nacionales por medio del Instituto Nacional de Teatro y subsidios Provinciales otorgados por el Ente de Cultura.

Ingresos eventuales: Existen aportes y donaciones voluntarias que por lo general no se dan en forma de dinero sino en insumos, materiales de construcción mobiliario, elementos escénicos como vestuario, pintura para escenografía, etcétera.

Algunos espacios culturales tienen cantinas por lo que generan ingresos adicionales por la venta de alimentos.

Otro ingreso eventual que se hizo más presente tras la duración del aislamiento preventivo por la pandemia COVID-19 fue el ingreso por ventas de productos. Muchas salas independientes, al no poder desarrollar su actividad regular, encontraron una fuente de ingresos en las ventas de productos alimenticios por *delivery*, ropa, artesanías, y hasta plantines y flores.

Pregunta N° 13: Los entrevistados definen como clientes (usuarios) a todos los grupos artísticos que utilizan la sala escenario como también a los formadores artísticos que subarriendan los espacios de formación. Son grupos artísticos de toda índole, pero eligen entre un espacio cultural u otro según ciertos parámetros estructurales acorde al tipo de obra que presentan.

En primer lugar, destacan que uno de los factores determinantes en la selección de una sala teatral es la capacidad de aforo del auditorio.

Otro factor determinante es el equipamiento y versatilidad del escenario. Todos los productores artísticos y compañías teatrales prefieren escenarios bien equipados, y buen soporte técnico para el manejo de luces y sonido. También valoran vestuarios cómodos y bien equipados y con espacios de servicio limpios y en buenas condiciones.

El perfil estético de la sala hace que algunos grupos artísticos prefieran más o menos cada sala según las características de sus producciones.

También destacan como importante la seguridad y confianza en cuanto a resguardo de los bienes personales y los elementos escénicos.

Pregunta N° 14: La mayoría de los entrevistados considera que no hay sustitutos para la actividad. Solo uno de ellos menciona que podrían ser sustitutos las plataformas de *Streaming*, cine y televisión. Los entrevistados consideran que la presencialidad de las artes escénicas les da un carácter irremplazable.

Pregunta N° 15: La relación que mantienen los espacios culturales independientes entre sí es de carácter colaborativo. Los gestores de los

espacios culturales independientes coordinan cronogramas de talleres para evitar coincidencias, se recomiendan público y formadores externos, comparten logros de gestión y se colaboran mutuamente en soporte técnico a lo largo de las funciones que ofrecen. La competencia es básicamente por la programación, con los organismos oficiales.

Pregunta N° 16: Los medios de comunicación que utilizan los centros culturales para dar a conocer sus actividades y sus espacios son los periódicos locales, y redes sociales.

La difusión de los eventos artísticos que se realizan en las salas está a cargo de la compañía artística que lo produce, pero las salas teatrales colaboran en la difusión publicitándolos en sus espacios.

Pregunta N° 17: Todos los entrevistados consideran como problema principal a los procesos necesarios para lograr las habilitaciones. Consideran que la burocracia administrativa, la falta de comunicación y la falta de regulaciones más específicas para la actividad cultural independiente, desalienta el crecimiento de los espacios culturales.

Otro problema que destacan es la imposibilidad de generar ingresos por medio de la actividad. Los ingresos por espectáculo son escasos y no todas las salas realizan actividades de formación.

Los entrevistados consideran también que la inseguridad es un problema serio, los espacios culturales también son objeto de hechos delictivos. por el elevado costo de reposición de los artefactos o equipamiento sustraído y porque la gente pierde el interés por realizar actividades y limita sus horarios de exposición.

Consideran a la ubicación geográfica de la sala un factor importante ya que consideran que la demanda se incrementa a medida que la ubicación de los espacios aumenta a medida que se acerca a los sectores más transitados y habitados de la ciudad. La ubicación geográfica también define la exposición en cuanto a hechos de inseguridad.

Pregunta N° 18: La mayoría de los entrevistados apuesta al futuro por medio del crecimiento de los espacios realizando obras edilicias, refacciones y mejoras en las comodidades para los usuarios.

Los gestores entienden que uno de los principales desafíos a futuro es mejorar el uso de las redes sociales y medios virtuales como medios de promoción, no solo de los espacios culturales, sino también de la actividad artística independiente en su conjunto.

Informe de Entrevista N° 2: Productores y formadores artísticos

Se realizaron 6 entrevistas en profundidad de formulario semiestructurado a productores artísticos y formadores independientes de San Miguel de Tucumán. Las entrevistas se realizaron de modo presencial y virtual, en el transcurso del mes de Julio del año 2021.

El objetivo de las entrevistas fue conocer las necesidades, preferencias y características de las distintas artes escénicas en su funcionamiento, tanto en el proceso de desarrollo de las mismas (ensayos), como en las puestas en escena (Espectáculos).

Pregunta N° 3 y 4: Muchos de los entrevistados son formadores artísticos y productores artísticos a la vez. Es común que los formadores artísticos tengan proyectado hacer presentaciones o conciertos con sus alumnos, una vez terminado el período de formación. Consideran que la puesta en escena y la exposición del artista ante el público es parte del aprendizaje.

Muchos formadores trabajan en sus propios espacios, alquilando salones para el dictado de sus talleres. Otros trabajan en espacios culturales alquilando las salas por un costo mensual.

La frecuencia con la que se realizan los talleres formativos varía según las características del evento. Pueden ser talleres anuales y regulares, talleres cortos de algunos meses de duración o seminarios intensivos o especializados de una o varias clases. Las características de los asistentes también modifican la frecuencia de estos eventos. Si es un público infantil o adultos mayores, la frecuencia de los talleres se limita a una o dos veces por semana. La frecuencia de trabajo es mayor cuando las presentaciones escénicas están por llevarse a cabo

Pregunta N° 5, 6 y 7: En cuanto a los escenarios para las producciones artísticas, la preferencia de espacio físico cambia según el

género escénico que se ejecute. Algunos géneros como las danzas clásicas, conciertos corales y teatro convencional, buscan escenarios de proscenio. En otros casos como teatro no convencional y experimental, conciertos populares y algunos rubros dancísticos se adaptan mejor a otros tipos de formato no convencionales.

La capacidad de aforo también incide en la elección de las salas. Algunos grupos de mayor trayectoria y convocatoria buscan auditorios de mayor capacidad.

Los formadores de danzas buscan salones amplios. Debe contar con piso flotante para evitar lesiones en talones, tobillos y rodillas, en algunos tipos de danzas prefieren materiales antideslizantes por encima del piso flotante, para evitar resbalones y a la vez amortiguar el ruido del calzado, para ello se utilizan tapetes mullidos que se despliegan sobre el piso de madera. Otro elemento de alta ponderación son los espejos porque consideran que este elemento es indispensable para corregir la postura del cuerpo.. Las barras horizontales son otro de los elementos fundamentales en una sala para danza, allí los bailarines realizan el estiramiento y precalentamiento. Los equipos de música son fundamentales ya que la danza depende de la música para desarrollarse. Algunas disciplinas, como la danza clásica, prefieren piano y un pianista para los ensayos por sobre las grabaciones. En cuanto a elementos y accesorios, son importantes las bandas elásticas, colchonetas, discos de balance, pelotas suizas o de esferodinamia, pesas, telas y cuerdas.

Para los ensayos teatrales también utilizan espejos, aunque no son tan importantes como para la danza. Se prioriza la iluminación como medio para simular, por medio de ella, las divisiones de los distintos espacios escénicos.

Los accesorios que se utilizan son sillas, banquetas, telas y elementos practicables como cubos o rectángulos que puedan ser unidos,

apilados o retirados del lugar, creando así representaciones de columnas o mobiliarios que ayudan al actor a imaginar la escena.

Para las prácticas musicales se requieren espacios medianamente amplios que brinden comodidad a los integrantes del grupo musical mientras hacen uso de los instrumentos musicales.

Las paredes deben contar con revestimiento acústico para insonorizar la sala, tanto para optimizar el sonido dentro de ella como para evitar la salida del mismo hacia afuera de la sala de ensayo. El piso alfombrado también aporta a la insonorización del espacio y evita ruidos no deseados.

Se debe contemplar la instalación de la cantidad suficiente de tomacorrientes en las paredes dado que muchos equipos de audio e instrumentos utilizan corriente eléctrica para funcionar.

En cuanto a los accesorios, buscan salas con equipamiento propio ya que los grupos musicales priorizan no tener que transportar mucho equipo al momento de ensayar, Por ello es necesario equipar la sala con banquetas, atriles, patas, micrófonos, cables y líneas de audio.

Pregunta N° 8: Cada formador organiza sus cronogramas anuales proyectando los talleres de acuerdo a los contenidos que van a dictar, las distintas clases según niveles del alumno, edades y horarios. Para aquellos formadores que cuentan con su propio espacio, el armado de cronogramas es individual. Aquellos formadores que prestan servicio en Espacios culturales deben coordinar las actividades con los gestores de los espacios ya que las salas son compartidas con otros formadores.

Los formadores, por lo general presentan muestras de fin de ciclo con los alumnos. Para ello se debe armar el espectáculo, reservar con antelación la sala teatral, preparar a los alumnos para el evento y diseñar la escenografía y elementos escénicos que se vayan a utilizar.

Pregunta N° 9: Respecto a las producciones artísticas, el grado de formalismo en el proceso de reserva y contratación varía según la sala en

donde se decida llevarlo a cabo. Los teatros oficiales tienen formatos estandarizados y procesos formales para tal fin. Las salas deben pedirse por nota y se genera un expediente sujeto a aprobación, donde deben detallarse la fecha y horario, los detalles del espectáculo, la participación de cada parte en los detalles operativos del evento y porcentajes de ganancias para cada parte. En las salas independientes este proceso es similar pero el acta acuerdo es de carácter informal.

En cuanto a los cursos, talleres y seminarios, los formadores presentan el proyecto a los gestores de sala, proponiendo el contenido del mismo, el tiempo de duración y un aproximado de concurrencia. Ambas partes deciden la frecuencia y horarios de los eventos en función de lo propuesto y de la disponibilidad de la sala.

Generalmente, para los talleres cortos o seminarios, la sala cobra al formador un monto fijo por el tiempo de uso de la sala. Para talleres largos o ciclos anuales, se pacta un porcentaje sobre el ingreso por cuotas que puede variar según la sala o el poder de negociación de cada parte. Por lo general la sala se beneficia con el 25% de los ingresos por cuota.

Algunos espacios independientes exigen a los formadores estar inscriptos en el Monotributo para realizar las cobranzas correspondientes, pero la mayoría no contempla ninguna formalidad para el subarrendamiento de las salas de ensayo.

Aquellos formadores que cuentan con su propio espacio, pagan un alquiler por el mismo al propietario del inmueble.

Pregunta N° 10: En cuanto a la música, los formadores esperan mejoras en cuanto a equipamiento, el revestimiento acústico y la insonorización. Si la sala cuenta con instrumentos es un valor agregado, en especial para aquellos instrumentos de difícil traslado como un piano o una percusión.

Los profesores de danza observan primordialmente la calidad y el estado del piso. Creen que podría mejorarse la calidad de los pisos y el cuidado de los mismos. Consideran importante la climatización de los ambientes y reconocen que muchas salas no ofrecen este agregado.

ANEXO

Nota convenio Teatro Círculo de la Prensa

CONVENIO

Entre el Círculo de la Prensa de Tucumán, representado en este acto porDNI: en su carácter de Director Administrativo responsable de sala con domicilio en calle Mendoza 240 de nuestra ciudad y.... DNI: En representación de..... se conviene lo siguiente:

EL CÍRCULO DE LA PRENSA, cede sus instalaciones de la Sala con el fin de realizar los días del mes de de 20: desde horas ..

El Director / Docente y/o Coordinador del grupo se compromete a abonar por Al Círculo, la suma de \$..... (pesos.....) del 1 al 12 de cada mes en curso.

En el caso de ensayos se cobrará por cada uno \$ en forma diaria o semanal, en común acuerdo entre las partes. Todos los ensayos deben programarse con antelación, para evitar la superposición de horarios. Los días sábados, domingos y feriados (p/ensayos) son especiales, por lo tanto el personal afectado cobrará \$..... (pesos.....) para atender a los Actores / Músicos / Artistas / etc. previa autorización de la autoridad de la Institución. Continuando con este párrafo, cualquier modificación de "horarios" p/Ensayos. / Estrenos / Funciones, se debe consultar o informar con 72 horas antes de la fecha programada.

EL CÍRCULO DE LA PRENSA NO AUTORIZA a persona alguna / Grupo / Solista ./ Bailarines / Bandas de Rock / Academias en general y otros artistas, a realizar PEGATINA de "afiches" / "volantes" u otros medios gráficos en la **VÍA PÚBLICA** que involucre a la Entidad Cultural. Sólo se puede fijar "afiches" en locales comerciales, bares, restaurantes, etc. y NO en las paredes de lugares prohibidos, salvo en el caso que se abone al Avisador Municipal (de común acuerdo entre partes) previa gestión antes de la presentación en la sala El Círculo. Si el organizador / solicitante desea fijar "afiches" con la promoción o la publicidad de su "espectáculo", se hará cargo en un ciento por ciento de pagos a la Municipalidad, desvinculando por completo a la Institución.

EL CÍRCULO, cuenta en sus instalaciones, con butacas tapizadas (salas Boyce Díaz Ulloque y J. A. Gray — anexo Luis Franco 2) telas / decorados / artefactos de iluminación / telones / tachos (reflectores) / consolas de luces y sonido / Ambon p/conf. / matafuegos c/sus respectivas balizas / luces de emergencia / señalética (salidas indicaciones varias / salida de emergencia / apliques con lámparas y tubos fluorescentes) información s/el tema Seguridad.

EL CÍRCULO, solicita a sus ocupantes circunstanciales (Actores / Docentes / Músicos / Artistas / Directores / Asistentes y Colaboradores) el uso correcto de las instalaciones / elementos y materiales. Al respecto, y para evitar inconvenientes con el Personal de la Sala y con el Contratante se deberá revisar el estado de butacas / baños (M / V) / grifería / llaves de luz / focos / herramientas / cortinas y todo lo necesario para el normal desarrollo de Talleres y Espectáculos antes y después de cada evento (funciones de teatro — música — títeres — danza — etc.). Cabe destacar que las roturas, pérdidas y/o extravíos que se produzcan durante la presentación, estarán a cargo del responsable u organizador que figura en este convenio.

Suspensión de obras: Teatrales / Recitales de Música y Poesía / Conciertos / Presentaciones especiales / Etc. El Contratante deberá tener en cuenta lo siguiente: Comunicando 30 días antes de la fecha programada la Sala o El Círculo NO cobrará resarcimiento alguno. Informando 15 o 20 días antes, se deberá abonar el 50% de lo acordado. En el caso de 10 días antes, la Entidad recibirá el 70% de lo pactado. Por 7 días antes, el representante o persona designada a firmar el convenio, abonará el 90% de lo establecido oportunamente.

El Círculo de la Prensa cobrará al Solista / Grupo / Actores / Directores de Teatro / Profesores de música, Danza, Teatro-Danza y otras expresiones artísticas, la suma equivalente a 30 entradas vendidas en caso de que la concurrencia del público al momento del espectáculo, sea inferior a esa cantidad.

Capacidad de la sala: Esta cuenta con 171 (Ciento setenta y una) butacas tapizadas. Los asistentes deben estar sentados. NO se permite PÚBLICO de pie en los Pasillos / Platea / Proscenio (boca del escenario) / Puertas de ingreso y egreso de la sala. Como así también, el espectador NO puede consumir en este ámbito: Gaseosas / Galletas / Maní / Papas Fritas / Palitos Salados / Sándwiches y todo lo que contenga grasa y aceite.

Razones de seguridad: El Círculo dispone de un renovado sistema de seguridad con Matafuegos / Luce de emergencia / Señalización adecuada / emergencia médica (SOS San Bernardo) Rampas y Tableros de energía eléctrica de acuerdo a normas vigentes. La Municipalidad de S. M. de Tucumán, a través de su Dpto. DIPSA, inspecciona permanentemente la institución.

Aclaración: En el presente se deja aclarado que cualquier inquietud de ambas partes NO contemplada en el mismo será analizada oportunamente. A los Elencos / Artistas / Grupos de teatro / Músicos / Directores y Asistentes: El Círculo solicita a todos NO ocupar (sin previa consulta al personal o autoridad de la institución) bastidores / escenografías / telones y objetos de utilería que pertenezcan a Teatristas ocupantes de la sala en forma transitoria o por temporada (fines de semana o mensuales). El interesado puede conservar su Vestuario / Elementos de Obra / Etc. En los camarines (subsuelo).

Se firman 2 (dos) ejemplares de un mismo tenor, en la ciudad de ,San Miguel de Tucumán a los días....., del mes del año.....

Organizador / Responsable

p/ Centro Cultural -Circulo de la Prensa

.....

.....

Aclaración:

Domicilio:

Teléfonos:

Para tener en cuenta:

La CD de EL CIRCULO DE LA PRENSA ha dispuesto que la **RESERVA** de sala o espacio, tendrá vigencia de 10 (diez) días corridos a partir de la fecha en que el interesado decide realizar el espectáculo. Al décimo primer día y cumplido el tiempo estipulado, se deberá abonar el 30% del total pactado anteriormente. Transcurrido ese término (diez días corridos) y el interesado NO se apersona o NO comunica a la Institución la idea de programar o reprogramar el acontecimiento, automáticamente se anula la **RESERVA**.

P/GRUPO/SOLISTA Y.....

P/SALA

.....

.....

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

General:

GUERRAS MARTÍN, Luis Ángel, NAVAS LÓPEZ, José Emilio; La dirección estratégica de la Empresa. Teorías y aplicaciones, 5° edición Editorial Aranzadi (Navarra, 2015)

KOTLER, Philip Y ARMSTRONG, Gary, Marketing decimocuarta edición (México 2012)

Especial:

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Modelo de Generación de Negocios. (Edición 2013)

Otras Publicaciones:

Consulta en internet: <https://www.capitaldelarte.com/arte-sus-principales-caracteristicas/#:~:text=El%20arte%20es%20toda%20aquella,ideas%20y%20puntos%20de%20vista.>

Consulta en internet: <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/14438>

Consulta en internet: <https://concepto.de/artes-escenicas/>

Consulta en internet: <http://gruposinvestigacion.unir.net/ares/>

Consulta en internet: <https://www.artescondido.com/cual-es-la-importancia-del-arte>

Consulta en internet: <http://www.unl.edu.ar/ingreso/cursos/cac/31oa/>

Consulta en internet: <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/#%C2%BFQuando hacer un analisis PESTEL>

Consulta en internet: <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>

Consulta en internet: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>

Consulta en internet: <https://www.analisisfoda.com/>

Consulta en internet: <https://datos.gob.ar/dataset/cultura-espacios-culturales>

Consulta en internet: <https://definicion.mx/centro-cultural/>

Consulta en internet: <https://www.teatralizarte.com.ar/06-TECNICA/06-03-ESCENARIOGRAFIA/06-03-01-TEORIA/espaciosalternativos/espaciosalternativos.htm>

Consulta en internet: <https://www.sinca.gob.ar/mapa.aspx>

Consulta en internet: <https://sobreteatroyafines.blogspot.com/2011/09/partes-del-escenario-teatral.html?m=1>

Consulta en internet: <https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/los-detalles-de-la-puesta-en-valor-y-renovacion-tecnologica>

Consulta en internet: <http://www.teatrodelbicentenariosanjuan.org/complejoelteatro/>

Consulta en internet: <http://www.adntucumano.com/teatros/teatro-san-martin/>

Consulta en internet:

<https://www.europeanacustica.com/aislamiento-acustico/consejos-para-insonorizar-un-local-de-ensayo>

Consulta en internet: Informe técnico / vol 5, N° 147.

<https://www.sinca.gob.ar/Encuestas.aspx>

Consulta en internet: <https://encuestadeconsumo.sinca.gob.ar/>

Consulta en internet: <https://factura.com/blog/introduccion-al-modelo-canvas-modelo-de-negocio/>

Consulta en internet: <https://diario-josebrenes.weebly.com/aporte-no-2.html>

ÍNDICE ANALÍTICO

Prólogo.....	1
Introducción.....	3

CAPÍTULO I

Las artes escénicas. Conceptos y contextualización

1.- Breve descripción de las Artes Escénicas.....	5
2.- El rol social del arte y su importancia.....	9

CAPÍTULO II

Marco teórico de herramientas de Análisis estratégico

1.- Análisis PESTEL descripción, componentes y metodología de aplicación.....	12
2.- Análisis Cruz de Porter, descripción del modelo, componentes y utilidad.....	17
3.- Análisis FODA, descripción de la Herramienta.....	21

CAPÍTULO III

Relevamiento y análisis de Espacios culturales en San Miguel de Tucumán

1.- Descripción de espacio cultural. Características y clasificaciones importantes.....	26
2.- Relevamiento de los espacios culturales en San Miguel de Tucumán.....	28
3.- Análisis técnico de los espacios y necesidades de cada género escénico.....	32

4.- El proceso de gestión de los espacios culturales.....	49
---	----

CAPÍTULO IV

Análisis interno y externo de los Espacios Culturales

1.- Análisis de los Espacios Culturales con Herramienta de análisis PESTEL.....	59
2.- Análisis de los Espacios Culturales con Cruz de Porter.....	75
3.- Análisis con Herramienta FODA.....	83

CAPÍTULO V

Modelo CANVAS. Marco teórico y Aplicación al proyecto de Negocio

1.- Descripción del Modelo CANVAS, sus componentes y su utilidad.....	86
2.- Aplicación del modelo CANVAS al espacio cultural.....	91
Recomendaciones.....	111
Conclusiones.....	117
Apéndice.....	121
Anexo.....	141
Índice bibliográfico.....	145
Índice analítico.....	148