

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA
LEALTAD DE CLIENTES EN EL SECTOR TEATRAL. CASO: LOS
PRODUCTORES**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión,
presentada por:**

BURGA DEVOTO, Adriana Rosa	Gestión Social	20112438
SÁENZ ZEA, Kevin Jean Franco	Gestión Empresarial	20114636

Asesorados por: Mgtr. Alfredo Flores Hernández

Lima, 18 de noviembre de 2018

La tesis

**ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA LEALTAD DE CLIENTES
EN EL SECTOR TEATRAL. CASO: LOS PRODUCTORES**

ha sido aprobada.

Mgtr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza

Presidente de Jurado

Mgtr. Javier Alfredo Flores Hernández

Asesor de la tesis

Mgtr. Andrés Macarachvili Helguero

Tercer Jurado

A mi familia por acompañarme incondicionalmente durante toda la carrera, especialmente a mis padres, quienes nunca dejaron de darme fuerzas. A mis amigos del sector teatral que me apoyaron e inspiraron durante todo el proceso y, por supuesto, a Beyoncé Giselle Knowles-Carter, mi Queen B.

Adriana Burga

Dedicado a mis padres Luis y Alicia, quienes me han apoyado incondicionalmente durante toda mi carrera universitaria; a mis hermanos; mis abuelas; y familia en general. A Ximena por la paciencia y soporte durante este tiempo. A Maya, Nerea y Moira, por todos los buenos momentos y enseñanzas.

Kevin Sáenz



Queremos agradecer a nuestro asesor Alfredo Flores por su gran apoyo en esta investigación. A Los Productores por su disponibilidad y excelente disposición para llevar a cabo este estudio. A todas las personas que se dieron el tiempo de apoyarnos durante el proceso del mismo, especialmente a las que siguen creyendo en el poder transformador de las artes escénicas en una sociedad como la nuestra.

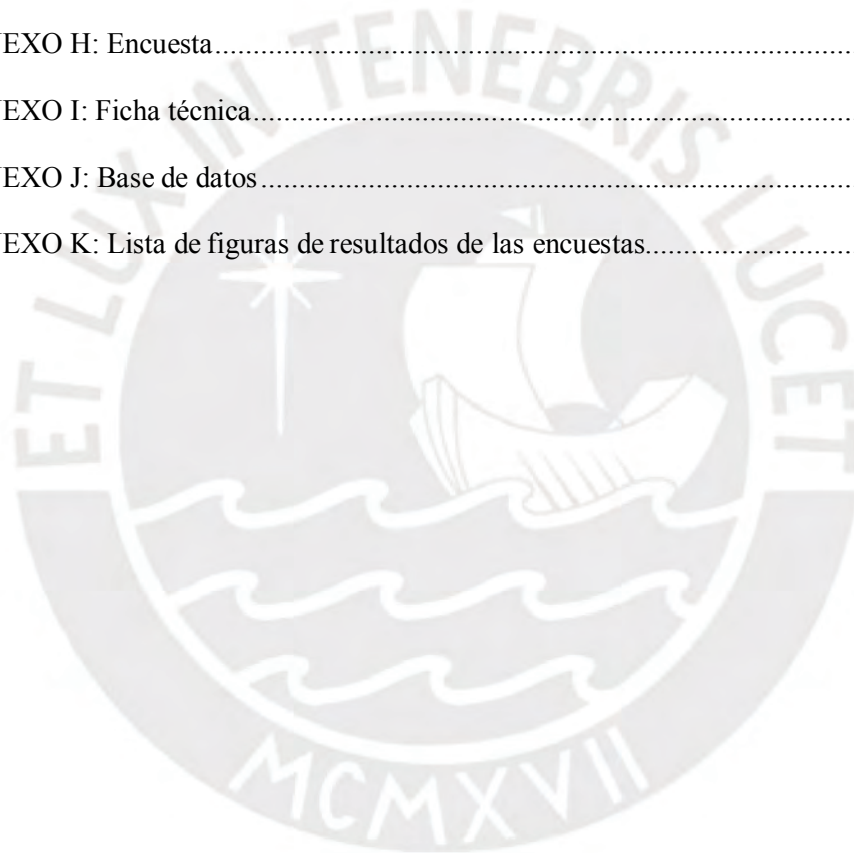


TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Problema de investigación.....	3
2. Pregunta de investigación.....	5
2.1. Pregunta general.....	5
2.2. Preguntas específicas.....	5
3. Hipótesis de investigación.....	6
3.1. Hipótesis general.....	6
3.2. Hipótesis específicas.....	6
4. Objetivo de la investigación	6
4.1. Objetivo general.....	6
4.2. Objetivos específicos	6
5. Justificación.....	7
6. Viabilidad y limitaciones.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL	9
1. El teatro	9
1.1. El teatro en el Perú	9
1.2. Análisis PEST.....	12
2. Los Productores	16
2.1. Modelo de negocio.....	17
CAPÍTULO 3: MARCO CONCEPTUAL.....	29
1. <i>Marketing</i>	29
1.1. <i>Marketing</i> de servicios	30
2. <i>Marketing</i> relacional	32
2.1. Proceso del <i>marketing</i> relacional	36
2.2. Customer relationship management (CRM).....	37
3. Lealtad del cliente	39
3.1. Definición de lealtad	39
3.2. Programas de fidelización	40

3.3. Variables indicadoras de lealtad	44
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	49
1. Definición del problema de la investigación de mercado.....	49
2. Desarrollo del enfoque del problema	51
3. Diseño de la investigación.....	51
4. Trabajo de campo y recopilación de datos	53
4.1. Fase exploratoria y herramientas utilizadas.....	53
4.2. Fase concluyente y herramienta utilizada.....	54
4.3. Muestra.....	55
5. Presentación de datos	56
6. Elaboración y presentación del informe	57
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	58
1. Perfil del cliente.....	58
2. Nivel de contratación del servicio.....	60
3. Frecuencia en la renovación o utilización del servicio.....	61
4. Interacción con canales de venta.....	63
5. Participación en actividades de comunicación y promocionales	64
6. Recomendación.....	67
7. Lealtad explícita.....	68
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....	73
1. Perfil del cliente.....	73
2. Nivel de contratación del servicio.....	74
3. Frecuencia en la renovación o utilización del servicio.....	74
4. Interacción con canales de venta.....	75
5. Participación en actividades de comunicación y promocionales	77
6. Recomendación.....	78
7. Lealtad explícita.....	79
CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES	81

REFERENCIAS	84
ANEXO A: Matriz de consistencia	89
ANEXO B: Gantt de actividades de la investigación.....	91
ANEXO C: Business Model Canvas de Los Productores.....	92
ANEXO D: Consentimientos informados	93
ANEXO E: Guía de entrevistas a expertos	94
ANEXO F: Guía de <i>focus group</i>	95
ANEXO G: Audios y transcripciones.....	99
ANEXO H: Encuesta.....	100
ANEXO I: Ficha técnica.....	107
ANEXO J: Base de datos.....	109
ANEXO K: Lista de figuras de resultados de las encuestas.....	110



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Gasto en esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza de niveles socioeconómicos A y B	14
Tabla 2: Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo	14
Tabla 3: Actividades de la categoría “Manifestaciones culturales, deporte y recreación”	15
Tabla 4: Estructura promedio de precios en el Teatro Luigi Pirandello	23
Tabla 5: Estructura promedio de precios en el Teatro Peruano Japonés	23
Tabla 6: Atributos de los factores que determinan calidad	32
Tabla 7: El <i>marketing</i> transaccional y el <i>marketing</i> relacional	33
Tabla 8: Definiciones del <i>marketing</i> relacional	35
Tabla 9: Variables indicadoras del nivel de lealtad de los clientes según Reinares y Ponzoa	46
Tabla 10: Variables indicadoras del nivel de lealtad de los clientes adaptado a Los Productores	48
Tabla 11: Diseño de la investigación	55
Tabla 12: Tamaño de la muestra	56
Tabla 13: Distribución de distritos por zonas	59
Tabla 14: Redes sociales de actores de Los Productores	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Participación de mercado del teatro en el Perú	12
Figura 2: Nueve módulos del <i>Business Model Canvas</i>	17
Figura 3: Propuesta de valor de Los Productores	20
Figura 4: Modelo de proceso de <i>marketing</i>	29
Figura 5: Proceso del <i>marketing</i> relacional	36
Figura 6: Ciclo del proceso del CRM	38
Figura 7: Relación entre vinculación, retención y fidelización	44



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación de mercado tiene como objetivo analizar las variables que influyen en la lealtad de clientes de puestas en escena teatrales. Estas variables mencionadas son planteadas por Reinares y Ponzoa, las cuales se adaptaron al contexto teatral. Esta investigación nace a partir de la necesidad de las productoras de teatro de tener clientes constantes o leales, lo cual es uno de los principales problemas de este sector. Para ello, es importante que este tipo de organizaciones conozca el perfil de sus clientes, sus hábitos de consumo, preferencias, etc. Adicional a ello, en la actualidad, los clientes en general tienen mayor información acerca de los productos y servicios que brindan las organizaciones. Esto los ubica en una situación de poder y los ha convertido en más exigentes. Por ello, es primordial que una organización teatral conozca esta información acerca de su consumidor para que le permita adaptar su oferta a las necesidades y preferencias de sus clientes.

El teatro es una actividad importante de la industria de entretenimiento, el cual está en crecimiento: existe mayor cantidad de productoras, grupos independientes, estudiantes y público en general. En esta investigación se utiliza como unidad de análisis a la productora de teatro Los Productores, líder del mercado teatral en el Perú en términos de facturación, cantidad de espectadores, nivel de producción, etc. A pesar de ello, no es ajena a la falta de información y conocimiento de sus clientes.

Esta investigación se realiza bajo los parámetros de estudio de mercado según Naresh Malhotra. Asimismo, se utilizan herramientas de recolección de información cualitativa (entrevistas a expertos y *focus group*) y cuantitativa (encuestas). Estas técnicas de recolección se realizaron con distintos objetivos como conocer la situación del sector teatral, el modelo de negocio de organizaciones teatrales, el uso del concepto de lealtad, el perfil del cliente, sus hábitos de consumo y las variables que influyen en la lealtad del cliente del sector teatral.

Las conclusiones del estudio presentan las principales ideas sobre el análisis de las variables que se estudian a partir de la información analizada. Además, el presente estudio propone recomendaciones que Los Productores puede tomar en consideración, según su conveniencia.

INTRODUCCIÓN

El actual contexto cambiante y dinámico ha transformado al consumidor en un individuo con mayor información y exigencias al contratar un servicio. El sector teatral no es ajeno a este escenario; ya que, más allá de la propuesta escénica, el espectador exige sentirse satisfecho mediante otros factores que forman parte de la experiencia global de ir al teatro. Esta experiencia global involucra el primer contacto con la organización mediante la publicidad, pasa por la adquisición de entradas, acogida del teatro y servicio de sus anfitriones, espectáculo, e incluso contacto *post* obra.

Es indispensable construir buenas relaciones con este consumidor, ya que se traducirán en ventas consistentes. Para esto, es primordial conocer cómo es la dinámica relacional actual entre la organización y sus consumidores. Esto permite conocer cuáles son las variables que influyen en esta relación y así poder trabajar en las áreas de mejora que se identifiquen.

El sector teatral se encuentra en el mercado de entretenimiento, el cual es altamente competitivo al haberse expandido la oferta de actividades de ocio, las cuales amenazan con desplazar las artes escénicas. Para esto, el enfoque de *marketing* relacional resulta ser el más apropiado para brindar a las organizaciones escénicas herramientas para un trato personalizado. Asimismo, las motivaciones, conductas y preferencias de los consumidores obedecen a múltiples causas y, en el rubro teatral, descifrar el comportamiento del público y retenerlo, representa un gran desafío.

En este contexto, se ha considerado oportuno orientar la investigación hacia el análisis de las variables que influyen en la lealtad del cliente de obras teatrales de Los Productores, la organización con mayor participación del mercado teatral (46%) en términos de facturación. La presente investigación está compuesta por siete capítulos: planteamiento del problema, marco contextual, marco conceptual, metodología de investigación, análisis de resultados, conclusiones; y recomendaciones.

En el primer capítulo, sobre el planteamiento del problema, se detalla cuál es la problemática de investigación que se ha identificado, lo cual explica la necesidad de estudiar las variables que influyen en la lealtad de los consumidores de puestas en escena de Los Productores. Asimismo, se presentan los principales objetivos de investigación.

El segundo capítulo presenta el marco contextual, en donde se detalla, en un primer momento, la situación del teatro en el Perú a través de datos relevantes y un análisis PEST. Asimismo, se realiza una descripción detallada de Los Productores, cuyo caso se utiliza en la presente investigación, a través del *Business Model Canvas*.

Por otro lado, en el tercer capítulo se explica el marco teórico de la investigación. Se desarrolla el *marketing* de servicios y *marketing* relacional, los cuales son conceptos que enmarcan este estudio. Del mismo modo, se detalla acerca de los programas de fidelización. Asimismo, se explica lo que es la lealtad, haciendo un detalle de las variables que indican la misma en los consumidores.

El cuarto capítulo es el de metodología de investigación. En este caso, se explica el problema de investigación, enfoque y el diseño de la misma. Asimismo, se desarrolla lo correspondiente al trabajo de campo y recopilación de información, en donde se aborda las fases de la investigación, las herramientas de recojo de información y la muestra. Finalmente, se presentan los lineamientos para la presentación de datos y la elaboración del informe.

Luego, en el quinto capítulo, a través de las herramientas de recolección de información, se procede a analizar la data recogida. De esta manera, se permitirá reconocer cuáles fueron los principales hallazgos. En este caso, como ya se ha mencionado, se analizan las variables que tienen influencia en la lealtad de los consumidores de Los Productores.

Finalmente, luego de haber analizado los hallazgos del capítulo anterior, en el sexto capítulo se postulan las principales conclusiones de la investigación. Del mismo modo, en el capítulo siete se presentan recomendaciones para que la organización estudiada, Los Productores, pueda tomar en consideración.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Problema de investigación

La industria del entretenimiento genera a nivel mundial U\$ 1.74 trillones al año y se estima que esta cifra crecerá a U\$ 2.23 trillones en el año 2019, según Tito Aguilar (2016), consultor en la industria de entretenimiento. Asimismo, Aguilar (2016) sostiene en el portal Conexión Esan que aún en crisis económica, las personas no dejan de lado las actividades de ocio o las que les produzcan diversión.

Con respecto a las artes escénicas en el Perú, el Instituto Nacional de Estadística e Informática, también conocido como INEI, y el Ministerio de Cultura mencionaron que en nuestro país se registró que alrededor de 2 millones de personas asistieron al menos a un espectáculo teatral durante el 2016 a nivel nacional. Es decir, 9 de cada 100 peruanos mayores de 14 años asistieron al menos a un espectáculo teatral pagando o ingresando libremente (Infoartes, 2017). Por otro lado, a pesar de encontrarse la mayoría de salas de teatro en Lima (de 64 salas a nivel nacional, en Lima hay 45), también se registran iniciativas por promover las artes escénicas en provincias. Por ejemplo, del 2010 al 2014, Puno y Cusco invirtieron en artes escénicas S/ 7 millones cada uno (Infoartes, 2017).

El sector cultural/artístico ha permanecido ajeno a acciones concretas en materia de *marketing*, probablemente por una errónea concepción de la cultura que consideraba incompatibles las actividades relacionadas al arte con planteamientos económicos y de gestión (Quero, 2002). Por ello, el desafío está en estudiar, desde la perspectiva de la gestión, el comportamiento de los consumidores de las organizaciones escénicas, ya que estas mantienen características particulares que las diferencian de otros servicios. En relación a ello, Pamela Alderson (comunicación personal, 31 de mayo, 2018), Jefa Artística del Teatro Británico, comenta que, a diferencia del teatro, otras actividades de entretenimiento como ir al cine, comprar ropa, ir a comer, entre otras, pueden ser más frecuentes porque representan algo seguro: el consumidor sabe que la va a pasar bien. Al contrario de esto, en el caso del teatro uno no sabe lo que va a pasar. Esto es conocido como un riesgo que existe de que un espectáculo o producto cultural no cubra las expectativas del consumidor, ya que no existe la prueba del servicio antes de su compra (Colbert, 2007 citado en Logroño, 2015).

Según el estudio de Ipsos (2018), organización dedicada a la investigación de mercados, el 25% de jefes de hogar consideran que la oferta de entretenimiento familiar es limitada. Dicho público se siente excluido frente a la oferta de entretenimiento, la cual está dirigida principalmente a solteros. Como respuesta a ello y con el objetivo de promover el desarrollo del teatro en el país,

surge la productora teatral Los Productores, la cual ofrece día a día, en sus escenarios, espectáculos únicos dirigidos a toda la familia.

La productora de teatro Los Productores es una organización que nace en el 2012 y forma parte de la Asociación Cultural Drama. Su alta aceptación en el sector teatral se debe no solo a factores como el gran nivel de producción, reconocido elenco actoral o que está dirigido a toda la familia, sino que la organización ha venido desarrollando una relación personalizada con sus distintos clientes. Esto último representa una ventaja con respecto a otras organizaciones culturales y teatrales.

A partir de la entrevista con el Analista Comercial de Los Productores, Diego Huamán, (comunicación personal, 15 de mayo, 2018) se pudo conocer que, un desafío clave para la organización es tener clientes leales.

Ahora, según Julio Choy (comunicación personal, 9 de junio, 2018), experto en *marketing* relacional, la lealtad es un elemento fundamental en la relación con el cliente, ya que una cartera fidelizada te permite tener un flujo de ingresos constante, generar un “boca a boca” positivo, referidos y mejorar la imagen institucional. Otra ventaja fundamental surge cuando la organización lanza un nuevo producto o una nueva iniciativa, debido a que los primeros que van a apostar por ella serán los clientes fidelizados, quienes resultan ser los mejores aliados de la organización. Asimismo, un cliente fidelizado puede incluso perdonar un error.

Debido a lo anterior, Los Productores debe poner especial atención en comprender la percepción que sus clientes tienen sobre la calidad del servicio, no solo sobre la propuesta teatral, sino la experiencia al acercarse al teatro en su totalidad. Esto se fundamenta en la siguiente cita:

Es un fallo frecuente por parte de los productores y artistas pensar que la gente simplemente paga por ver el espectáculo o la exposición. Por supuesto que es la cosa más importante, su motivo principal, pero cuando alguien decide ir al teatro, museo o galería, en realidad se trata de una experiencia completa y son muchos los factores que quedan registrados de manera consciente o inconsciente en su cabeza. Si se quiere perseguir la lealtad de la audiencia, se tendrá que considerar sus necesidades también. (Dixon, 2013, p.15)

Por esto, es importante ser conscientes de las demandas, apetencias y exigencias de los clientes, ya que estas últimas son cada vez mayores. “El cliente de hoy es una persona conectada, que investiga antes de tomar una decisión de compra, que comenta sus experiencias y las comparte con otras personas” (Botero, 2017).

Algunas de las tendencias del consumidor peruano de hoy en día identificadas por la Universidad Esan a través de su portal Conexión Esan (2015) son principalmente cinco. Una de ellas hace referencia a los nuevos segmentos de mercado aprovechados por las empresas, a pesar de que la sociedad peruana es considerada como tradicional o conservadora. Otra de ellas se refiere a la necesidad de lo instantáneo: los consumidores peruanos exigen soluciones rápidas y se niegan a desperdiciar tiempo. Las empresas los están acostumbrando a tener soluciones con un clic. Por otro lado, tenemos la tendencia de buscar el toque humano. Ha nacido el concepto “*slow*”, el cual implica regresar a lo básico: recuperar la cercanía; para así, mejorar la experiencia de los consumidores. Una cuarta tendencia identificada es el *crossover* cultural. El consumidor peruano busca incluir elementos culturales extranjeros en su vida; sin embargo, también busca conservar la esencia de la cultura local. Por último, tenemos la multicanalidad. Al querer buscar mejores ofertas y promociones, el consumidor peruano tiene más presencia en los distintos canales de compra. Por ejemplo: mercados, autoservicios, bodegas, etc.

Por esto, de ellos depende que se siga optando por el servicio de Los Productores en el largo plazo y, por la calidad del mismo, sea recomendado mediante el “boca a boca”; es decir, discusiones naturales entre usuarios sobre el servicio y su experiencia. Esto sumado a las recomendaciones de amigos o conocidos resulta ser el medio de prescripción más influyente de la asistencia al teatro en la actualidad (Logroño, 2015).

A partir la información expuesta, nuestro problema de investigación se explica a continuación. Se ha decidido trabajar con Los Productores debido a que es una organización que se mantiene con la mayor participación del sector teatral. Adicional a ello, ha mostrado un incremento en audiencia de 25%: de 200,000 en el 2016 a 250,000 en el 2017. Tomando en cuenta estos datos, la organización se presta para realizar un primer acercamiento a la situación de lealtad que tienen sus clientes. Por ello, consideramos importante analizar las variables presentadas por Reinares y Ponzoa, ya que estas aseguran estabilidad y recomendación del servicio que ofrece.

2. Pregunta de investigación

2.1. Pregunta general

La pregunta principal de investigación es ¿cuál es la situación de las variables que influyen en la lealtad de los clientes de puestas en escena de Los Productores?

2.2. Preguntas específicas

Las preguntas específicas de la investigación son las siguientes:

- ¿Cómo es la contratación y renovación del servicio que ofrece Los Productores?

- ¿Cómo es la interacción en medios de venta y comunicación de Los Productores y sus consumidores?
- ¿Cómo es la recomendación que tiene Los Productores?
- ¿Cuáles son las manifestaciones de lealtad explícita de los clientes de Los Productores?

3. Hipótesis de investigación

3.1. Hipótesis general

Las variables propuestas por Reinares y Ponzoa adaptadas al sector teatral permiten conocer la situación de la lealtad de los clientes de Los Productores.

3.2. Hipótesis específicas

H1: El nivel de contratación ha incrementado con los años y la respuesta ante nuevas obras teatrales de Los Productores es anticipada.

H2: El cliente está dispuesto a usar un nuevo método de compra propio de Los Productores y, en su mayoría, ha participado de por lo menos una promoción, descuento o sorteo.

H3: El cliente de Los Productores está dispuesto a recomendar el servicio.

H4: El cliente de Los Productores seguiría asistiendo a sus obras en caso haya un incremento del precio y está satisfecho con el servicio en general.

4. Objetivo de la investigación

4.1. Objetivo general

La presente investigación tiene como objetivo general describir las variables que influyen en la lealtad de los clientes de puestas en escena de Los Productores.

4.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- Conocer la contratación y renovación del servicio que ofrece Los Productores.
- Describir la interacción en medios de venta y comunicación de Los Productores y sus consumidores.
- Detallar la recomendación que tienen los consumidores hacia Los Productores.
- Describir las acciones que demuestran lealtad explícita de los clientes de Los Productores.

5. Justificación

La investigación principalmente se desarrolla por dos motivos: por su valor contextual y su valor práctico.

En cuanto al valor contextual, la presente investigación aporta como referencia bibliográfica. Considerando la carente información en el sector teatral, este estudio podrá ser útil en futuras investigaciones sobre la gestión y *marketing* orientado a las artes escénicas en el Perú. Según Grazia Rojas (comunicación personal, 22 de mayo, 218), Coordinadora de *Marketing* del Gran Teatro Nacional, se necesita la mayor cantidad de posible de información y estudios acerca del cliente de las artes escénicas.

Con respecto al valor práctico, la investigación toma como referencia teórica al *marketing* relacional, ya que este resulta ser una herramienta para generar valor y relaciones redituables. Para esto, se optó por analizar las variables indicadoras del nivel de lealtad propuestas por Reinares y Ponzoa adaptadas al sector teatral. Estas variables involucran ambas dimensiones de la lealtad: actitud y comportamiento. Además, este análisis le permite a la organización dirigir sus recursos a los factores más resaltantes de la experiencia de compra de sus consumidores; es decir, se puede tomar acciones concretas como programas efectivos de fidelización para formar clientes leales.

Por otro lado, con los resultados del presente estudio, otras organizaciones del rubro pueden utilizar los hallazgos como guía para tener mayor certeza sobre sus clientes y lo más valorado por ellos. Esto permitirá identificar el comportamiento habitual de los clientes leales del sector teatral y volver cada vez más satisfactoria la experiencia escénica.

6. Viabilidad y limitaciones

En cuanto a la viabilidad de la investigación, podemos decir que las herramientas propuestas en materia cualitativa y cuantitativa fueron factibles. Con respecto a las herramientas cualitativas, se dieron entrevistas a profundidad y *focus group*; y con respecto a las herramientas cuantitativas, se realizaron encuestas, ambas en Lima Metropolitana. En ambos casos, su desarrollo fue posible debido al acceso al público objetivo: clientes de puestas en escena de Los Productores. Esto debido a que se contó con la disposición y el apoyo de toda la organización.

Asimismo, se contó con el acceso a la base de datos de clientes de Los Productores, la cual contenía 1,511 usuarios registrados. Esto nos permitió identificar el perfil del espectador de Los Productores como parte del marco contextual.

La investigación está centrada en una productora de teatro privada en específico y no en todo el sector teatral, ya que no es viable por su gran extensión y por el tiempo limitado que se

tuvo para el presente estudio. Aún con ello, se obtuvo información valiosa gracias al apoyo de otros teatros ubicados en Lima tales como el Centro Cultural Británico, Teatro La Plaza y el Gran Teatro Nacional.

Es necesario mencionar que, dentro de los alcances de la investigación, esta se limita al análisis de las variables propuestas por Reinares y Ponzoa para explicar la lealtad de los clientes de puestas en escena de Los Productores. Es importante mencionar que estas variables fueron adaptadas al contexto de la organización; para así, dar un primer acercamiento a la situación de lealtad de sus clientes. Sin embargo, no es posible que la organización posteriormente aplique constantemente este modelo debido a que no se tiene un registro detallado del total de sus clientes. Adicional a ello, se elaboró una matriz de consistencia para poder organizar y resumir las variables que explican la investigación, el cual se puede ubicar en el anexo A.

Es importante mencionar que el *marketing* relacional tiene una visión integral. Esto significa que se aplica tanto interna como externamente; es decir, proveedores, áreas administrativas, clientes, etc. A pesar de ello, la presente investigación se limitó a evaluar la dinámica relacional únicamente de la organización con los clientes, sin dejar de lado que sería conveniente, en un futuro, conocer cómo es la relación con las distintas áreas que conforman la misma.

Una tercera limitación está relacionada con los períodos de evaluación. En la investigación se comparan ciertos aspectos de la organización en los años 2016, 2017 y 2018. Sin embargo, el año 2018 solo pudo ser evaluado hasta el mes de julio, debido al plazo máximo que se tuvo para presentar el documento final.

Para concluir con la investigación en el tiempo requerido, se contó con un cronograma, en donde se delimitan los tiempos para las distintas fases de la investigación. Para conocer el cronograma de actividades, revisar el anexo B.

CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL

En el siguiente apartado se muestra un panorama de la situación del teatro en el Perú a través de información relevante. Asimismo, se realiza un análisis del entorno, lo cual nos ayuda a conocer cómo es el contexto en el que se desarrolla el sector teatral en el Perú. Luego, se expone acerca de la organización de la que trata la presente investigación: Los Productores. Para explicar de manera detallada cómo funciona esta organización se utiliza la herramienta *Business Model Canvas*.

1. El teatro

Para empezar a desarrollar lo que es el teatro, consideramos pertinente brindar la siguiente definición de un experto en la materia:

Las artes son lenguajes. Pero aquello que se aprende mediante un lenguaje no puede aprenderse mediante otro. Lo que aprendemos y comunicamos gracias a la música sólo puede lograrse a través de ella. Si fuésemos sordos no percibiríamos esa parte de la realidad. O sea que la percepción más perfecta y total de la realidad se obtendrá sólo gracias a la suma de todos los lenguajes posibles. El teatro es precisamente ese arte total, la suma de todas las artes: poesía, pintura, escultura, música, baile, etc. Y el teatro, incluso pobre, aún el más pobre, tiene al hombre como centro del universo. (Boal, 1983, p. 7)

El teatro es una manifestación artística que ha acompañado a la civilización humana desde tiempos muy antiguos. Esta disciplina es una poderosa herramienta de manifestación. El Gran Teatro Nacional (2016) en el informe del Programa de Formación de Públicos menciona que más allá del tema que trate una obra o de lo que se quiera transmitir a través de ella, el teatro y el arte escénico en general, se basan fundamentalmente en la estrecha relación artista-espectador. Ese vínculo es el que le da sentido al hecho escénico, es por esto que todo espectáculo siempre se construye pensando en que será mostrando ante un público. Es así que se busca hacer reflexionar a cada espectador de manera distinta: cada uno interpreta el contenido de la obra según sus condiciones.

1.1. El teatro en el Perú

Hoy en día la industria del teatro en nuestro país tiene muchos desafíos a mediano y largo plazo. Uno de ellos es lograr que la audiencia asista de manera constante a puestas en escena dentro de la oferta teatral disponible. Para llegar a ello, es preciso hablar acerca de la posición del teatro en el Perú y en qué situación se encuentra hoy en día.

Se ha comentado mucho sobre un “boom teatral”; sin embargo, el teatro es un intento de industria según Diego Huamán (comunicación personal, 15 de mayo, 2018). Es innegable que la oferta teatral ha crecido a pasos agigantados: encontramos obras teatrales de lunes a domingo con amplio rango de precios y casi podríamos afirmar que en un futuro esta oferta crecerá aún más gracias al aumento de espacios de formación actoral. Estos solían ser La Escuela Nacional Superior de Arte Dramático (ENSAD) fundada en 1946; el Club de Teatro de Lima fundado por Reynaldo D’Amore en 1953; y la especialidad de Teatro de la Pontificia Universidad Católica del Perú (TUC) fundado en el año 1961, la cual en el año 2013 se convirtió en carrera profesional gracias a la creación de la Facultad de Artes Escénicas. Estos tres espacios coexistieron con el terrorismo y gobiernos en los que el arte y la cultura en nuestro país entraron en decadencia; sin embargo, hoy por hoy estas instituciones cuentan con gran renombre.

El teatro peruano no se ha inventado hoy, ni siquiera ayer. Hay una larga tradición en nuestro pasado y un momento prolongado de sequía en el que nuestras tablas se vieron desatendidas, pero nunca abandonadas. Seríamos muy ingratos si nos olvidáramos de toda esa gente que trabajó durante las dictaduras, en los peores momentos de nuestras crisis económicas e incluso durante los años del terror. Siempre hubo gente haciendo teatro y sin ellos no tendríamos hoy una posibilidad de crecer (Servat, 2015).

Adrián Galarcep, director artístico de Los Productores, menciona lo siguiente: “lo cierto es que es más fácil vivir del teatro hoy que antes porque hay más gente, hay más dinero y porque cada vez, conforme pasan los años, vamos aumentando de público, pero bajo ningún concepto eso es un boom” (COSAS, 2017). Por ello, en la presente investigación, consideramos más pertinente llamar a lo que vivimos hoy en el teatro como un “despertar”, mas no un “boom teatral”.

En el año 2016, el Ministerio de Cultura junto con el INEI realizaron una encuesta a nivel nacional sobre la participación y consumo de la población en bienes y servicios culturales. Uno de sus principales hallazgos fue el siguiente: “alrededor de 2 millones de personas asistieron al menos a un espectáculo teatral durante el 2016 a nivel nacional. Es decir, 9 de cada 100 peruanos mayores de 14 años asistieron al menos a un espectáculo teatral pagando o ingresando libremente” (Infoartes, 2017). Adicional a esto, los jóvenes (14-29 años) son los que mayor asistencia tienen (12.6%), seguido de los adultos (30-44 años) con 8.2%. Por ello, creemos prometedor el futuro de las artes escénicas en nuestro país (Infoartes, 2017).

Asimismo, según el portal Infoartes (2017), de las 96 salas de teatro a nivel nacional, más del 50% se encuentra solo en 5 distritos de Lima. Miraflores es la zona con más teatros (18). Le siguen los pasos Lima Cercado (14), Barranco (7), Jesús María (6) y San Isidro (5). A partir de la entrevista con Grazia Rojas (comunicación personal, 22 de mayo, 2018), se pudo tomar

conocimiento de una experiencia relacionada a la centralización de las artes escénicas. Según Rojas, cuando se ha intentado salir (de los distritos con mayores teatros) no ha funcionado. Un claro ejemplo es el Teatro Plaza Norte, el cual comenzó a funcionar en el 2015 y no tuvo buenos resultados. Se tuvieron que recurrir a muchas actividades de activación y los actores tenían que salir a invitar a que la gente entre al teatro. Es importante considerar que el precio de las entradas llegaba a S/ 15.

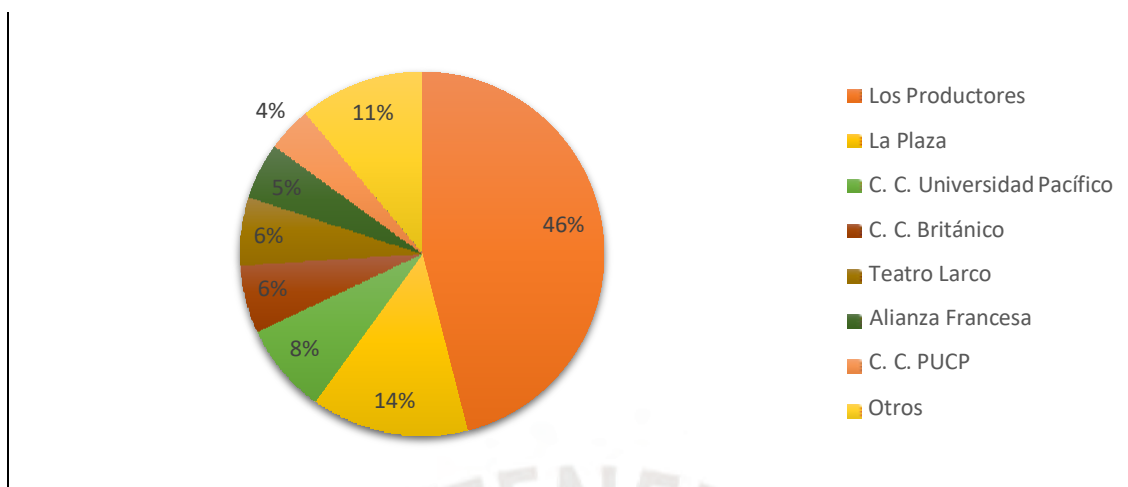
Por otro lado, a partir de la entrevista con los distintos representantes del sector teatral, se pudo conocer que los auspicios son fundamentales. A pesar de esto, las artes escénicas en el Perú no son comúnmente auspiciadas: la prioridad la tiene el fútbol, seguido del cine, la comida, moda y, finalmente, el teatro. Grazia Rojas menciona lo siguiente sobre los auspicios:

Es lo más importante que puede haber. Después del espectador, un auspiciador que te acompañe a lo largo de toda tu temporada es lo mejor que te puede pasar. Es importante también porque hay un tema de respaldo, de imagen, de proyección hacia la sociedad de que realmente somos rentables, de que realmente cuentas con un respaldo que a ojos del espectador te dan ganas de consumir (Grazia Rojas, comunicación personal, 22 de mayo, 2018).

Con respecto al dinero que genera este sector, según el estudio de Total Market Solutions (2016)¹, el sector teatral facturó aproximadamente S/ 14'654,764 en el 2015. Dentro de este monto, la Asociación Cultural Drama tiene la mayor participación de mercado: 60%; es decir, S/8'792,858. Esta organización agrupa a Los Productores y al Teatro La Plaza; los cuales tienen 46% y 14% de participación respectivamente. De acuerdo a esto, se puede afirmar que Los Productores facturó S/6'741,191 aproximadamente en el 2015. Existen a su vez, distintas organizaciones pertenecientes a este sector, como el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico (8%), el Centro Cultural Británico (6%), entre otros.

¹ Fuente interna de la organización (no disponible públicamente).

Figura 1: Participación de mercado del teatro en el Perú



Adaptado de: Total Market Solutions (2016)

En cuanto a la audiencia, según Total Market Solutions (2016), la Asociación Cultural Drama llegó a 280,000 espectadores en el 2015. De esa cifra, 200,000 pertenecen a Los Productores y 80,000 al Teatro La Plaza. En el caso del Centro Cultural de la Universidad del Pacífico se llegaron a 45,000 espectadores; el Teatro Larco reunió 34,000; y la Alianza Francesa 30,000 espectadores. Los otros teatros/centros culturales convocaron 60,000 espectadores.

1.2. Análisis PEST

Esta herramienta permite analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que podrían afectar o influir en el desarrollo del sector al que pertenece la organización estudiada.

1.2.1. Factor político-legal

Debido a la naturaleza de organización sin fines de lucro a la que pertenece Los Productores, se ajustan a un trato distinto en materia tributaria. Esto se debe a que estas no ejercen actividad empresarial y, al tener un propósito social, necesitan desarrollar actividades que les permitan sostenerse para lograr sus objetivos.

Por otro lado, se sabe que el Impuesto General a las Ventas (IGV) impacta directamente en las finanzas de las organizaciones, ya que afecta en la liquidez de las mismas. En el caso de las organizaciones culturales, el numeral 4 del Apéndice II de la Ley del Impuesto General a las Ventas indica que se encuentran exoneradas del IGV la venta de entradas a espectáculos en vivo de teatro, zarzuela, conciertos de música clásica, ópera, opereta, ballet, circo y folclore nacional, calificados como espectáculos públicos culturales por la Dirección General de Industrias Culturales y Artes del Ministerio de Cultura (Universidad Privada del Norte, 2017).

En cuanto a los derechos de autor, las productoras dedicadas al teatro deben cubrir costos correspondientes a ello cuando quieran montar una obra que no sea propia. Tal es el caso de Los Productores, ya que un 80% de obras son adquiridas de producciones extranjeras. Los derechos de autor constituyen un derecho humano reconocido en el artículo 27.2° de la Declaración Universal de Derechos Humanos: “Toda persona tiene derecho a la protección de los intereses morales y materiales que le correspondan por razón de las producciones científicas, literarias o artísticas de que sea autora” (Declaración Universal de los Derechos Humanos, s.f.). Por su parte, el régimen sobre el Derecho de Autor está regulado en el Perú por el Decreto Legislativo N° 822 – Ley sobre el Derecho de Autor y contiene una serie de derechos y normas aplicables, en nuestro país, a todos los autores y sus obras (Indecopi, 2003) .

El empresario que contrata la representación teatral de una obra, se ve sujeto a ciertas obligaciones. Según la Guía de Derecho de autor para dramaturgos publicada por Indecopi (2013) la más importante consiste en pagar la remuneración acordada en el contrato, la cual usualmente se da en proporción a los ingresos de taquilla. Se evalúa la capacidad de las salas, el precio de las entradas, entre otros factores. Estos suelen ser un 10% de recaudación de taquilla, según Diego Huamán (comunicación personal, 15 de mayo, 2018).

1.2.2. Factor económico

Según el INEI (2018), en el tercer y cuarto trimestre del año 2017, la economía del país medida a través del Producto Bruto Interno (PBI) mostró un crecimiento de 2.5% y 2.2%, respectivamente. Esto está explicado por el crecimiento de la demanda interna, ya que en los últimos años el país ha crecido básicamente en base a los sectores primarios y gracias a las grandes inversiones que se realizaron en minería en años anteriores.

En cuanto al gasto, según el INEI (2018) el gasto real promedio per cápita mensual fue de S/ 732 y en comparación con el año 2016, disminuyó en un 0,2%. Asimismo, el gasto real per cápita disminuyó en la mayoría de estratos de la población, excepto en el quinto quintil (20% más rico de la población), donde se incrementó en un 0,8%.

En línea con ello, según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, también conocida como APEIM, el gasto promedio en “Esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza” (Grupo 7) que pertenece a los niveles socioeconómicos A y B presenta un incremento, especialmente del año 2016 al año 2017. Esto representa un escenario favorable para el rubro teatral, ya que es una alternativa de entretenimiento cada vez más popular en Lima Metropolitana.

Tabla 1: Gasto en esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza de niveles socioeconómicos A y B

Lima Metropolitana	Años	Niveles Socioeconómicos	
		A	B
Grupo 7: Esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza	2014	S/ 1,026.00	S/ 484.00
	2015	S/ 1,056.00	S/ 459.00
	2016	S/ 879.00	S/ 375.00
	2017	S/ 1,321.00	S/ 800.00

Adaptado de: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2017)

En cuanto a los ingresos promedio mensuales del trabajo registrados en Lima Metropolitana existe un aumento constante desde el año 2013. Este crecimiento ha sido de 6.26%, 6.67% y 7.18% en los años 2014, 2015 y 2016 respectivamente. Es importante mencionarlo, ya que con estos porcentajes se proyecta un mayor poder adquisitivo para los ciudadanos (INEI, 2018).

Tabla 2: Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo

Año	Ingreso promedio mensual
2013	S/ 1,596.90
2014	S/ 1,696.80
2015	S/ 1,809.90
2016	S/ 1,939.90

Adaptado de: INEI (2018)

1.2.3. Factor socio-cultural

En cuanto a los sectores socioeconómicos, es importante tomar conocimiento del comportamiento que corresponde a los sectores A, B, y C; ya que son los que influyen en la organización estudiada. Según APEIM (2015), los sectores A/B representaron un 25% de la población de Lima Metropolitana. Del mismo modo, según APEIM (2016), en el siguiente año, estos sectores representaron 25%. En el 2017, según APEIM (2017), este porcentaje ascendió a 26%. Según estos informes mencionados, en el caso del sector C, en el 2015 representó un 40% de la población, mientras que en el 2016 y 2017 ascendió a 42% y 43%.

Lima Cómo Vamos es un observatorio ciudadano que realiza evaluación a los cambios en la calidad de vida de los habitantes de Lima Metropolitana y Callao. Presentó en el 2018 que, en cuanto a la categoría “Manifestaciones culturales, deporte y recreación”, sigue existiendo poca satisfacción con respecto a la cantidad y calidad de actividades culturales, deportivas o recreativas en Lima. Asimismo, al igual que el año 2016, las dos actividades más realizadas continúan siendo

ir al centro comercial e ir al parque a pasear. La tercera actividad más realizada en Lima resulta ser ir al cine. (Lima Cómo Vamos, 2018)

Tabla 3: Actividades de la categoría “Manifestaciones culturales, deporte y recreación”

Actividades realizadas en el 2016 en Lima Metropolitana	
Ir a un centro comercial	87.6%
Ir a parques a pasear	81.1%
Ir al cine	57.9%
Ir a la playa	53.4%
Ir a bailar/salir a bailar	48.9%
Asistir a eventos deportivos como espectador	45.9%
Practicar algún deporte o actividad física de manera regular	38.2%
Asistir a eventos musicales	33.4%
Ir a parque zoológico	33.1%
Asistir a muestras o encuentros gastronómicos	31.1%
Ir a eventos culturales organizaciones en la calle o plazas públicas	30.5%
Ir a un espacio natural o silvestre	30.3%
Participar de una procesión	29.7%
Ir al circo	22.3%
Asistir a conferencias o seminarios	18.4%
Ir a ferias artesanales	18.2%
Visitar museos/galerías	16.1%
Ir a feria del libro	15.7%
Visitar monumentos históricos o arqueológicos	14.8%
Ir al teatro	10.1%
Visitar huacas	7.3%

Adaptado de: Encuesta Lima Cómo Vamos (2018)

Un tercer factor importante en el escenario socio-cultural es que los días festivos en el país son cruciales en la cultura peruana. Esto resulta ser relevante, ya que estas fechas impactan directamente en las salas de teatro. A partir de la entrevista con Diego Huamán (comunicación personal, 15 de mayo, 2018), se pudo tomar conocimiento de que un día festivo, feriado, o fecha de partido de fútbol es equivalente a una sala de teatro con mucho menos asistentes que lo usual, por lo que se deben tomar diversas acciones en el área de *marketing* y comercial. Asimismo, Grazia Rojas (comunicación personal, 22 de mayo de 2018), indicó que los años mundialistas siempre son los más complicados para las artes escénicas. La cultura del fútbol es demasiado fuerte en nuestro país, lo cual distrae totalmente la atención del consumidor.

1.2.4. Factor tecnológico

El uso del internet representa un factor sustancial para la organización debido a que su principal medio de contacto y difusión son las redes sociales, en especial Facebook.

Para finales del 2016, el 66% de peruanos contaban con acceso al internet; sin embargo, de este porcentaje el 73% pertenece a las zonas urbanas, mientras que un escaso 27% pertenece a las zonas rurales del país. Esto se refleja en estudios de Datum (2016), empresa privada de investigación de mercado y opinión pública, en donde se tuvo como objetivo analizar el comportamiento, costumbres y usos de los peruanos en internet. Un 80% de encuestados indicaron usar el *smartphone* como medio principal de acceso a internet. Se estima que 6 de cada 10 usuarios se conectan todos los días, aproximadamente 2.8 horas. El horario más popular de conexión es de 9:30 p.m. a 11:30 p.m.

En cuanto a las principales actividades, los usuarios de internet entran a las redes sociales (76%), chatean (50%), buscan información (47%), y leen correos electrónicos (30%). A los jóvenes entre 18 y 34 años les gusta más escuchar música, ver videos, series y películas de internet; mientras que los adultos entre 35 y 50 años, buscan información de interés general más que los demás; y las personas entre 51 y 70 años de edad, ingresan a internet para leer sus correos electrónicos con mayor frecuencia que el resto.

Facebook se posiciona como el portal favorito entre los encuestados (92%) sin importar la edad, género o nivel socioeconómico del usuario. En segundo lugar, está Whatsapp (64%), en tercero Google+ (29%); seguido de Twitter (23%) e Instagram (14%).

2. Los Productores

La productora de teatro Los Productores se constituyó en el año 2012 como marca hermana de Teatro La Plaza, constituido en el año 2003 y el festival de teatro Sala de Parto, constituido en el año 2013. Estas tres entidades pertenecen a la Asociación Cultural Drama, la cual se define a sí misma de la siguiente manera:

Somos una institución sin fines de lucro dedicada al desarrollo del teatro de nuestro país, que trabaja con la firme convicción de que a través del arte podemos entendernos mejor como seres humanos y como sociedad. (Asociación Cultural Drama, 2017)²

Emprendemos diferentes caminos. Ya sea a través de un montaje transgresor capaz de abordar temas difíciles, de un espectáculo de 30 actores y bailarines en escena, de una obra en la que un bebé experimenta el teatro por primera vez, de un aula en la que se imparte dramaturgia, nuestro propósito es el de crear más y mejor teatro peruano. (Asociación Cultural Drama, 2017)²

Los Productores nace con el objetivo de acercar el teatro a la gente a través de la realización de espectáculos y musicales de gran formato, al estilo de las mejores escenas culturales del mundo. Hoy en día, más de un millón de espectadores ha gozado de sus diversos

²Fuente: carpeta física anual de programación de la Asociación Cultural Drama.

montajes. Entre las obras más importantes se puede mencionar a *El Perú JaJa!*, *La Jaula de las Locas*, *Toc Toc*, *En el barrio*, *Full Monty*, *Mamma Mía!*, *Hasta las Patas y Dos más dos*.

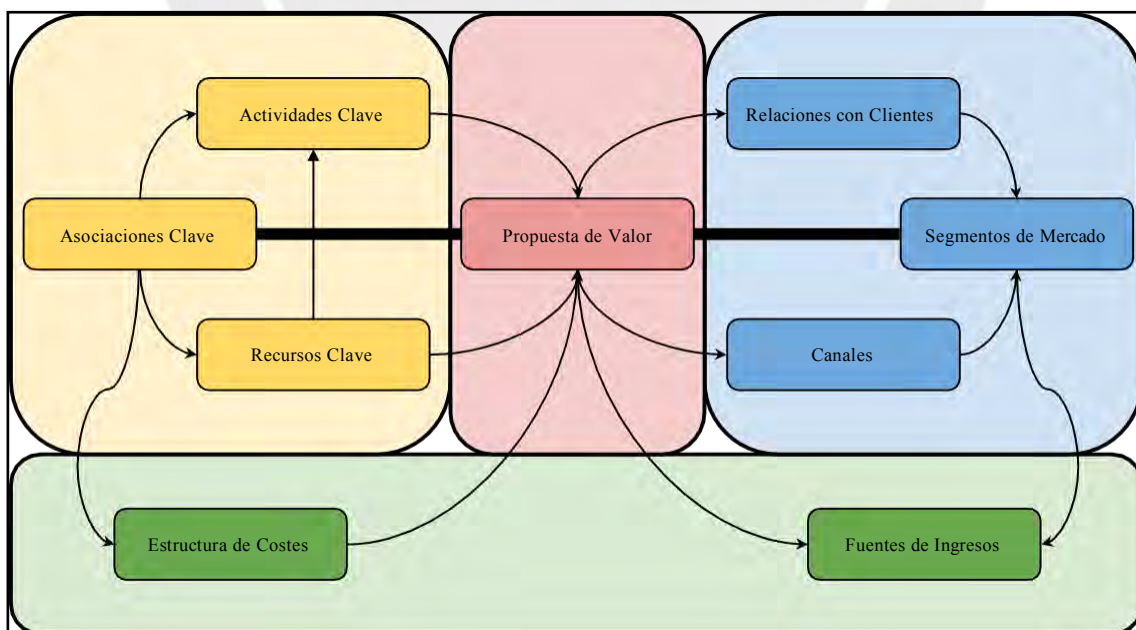
La marca también ha tenido presencia fuera de Lima. *Cuerda*, el unipersonal de Wendy Ramos, fue llevado a Portugal en el año 2015 en el marco del Festival Internacional de Bolina y al Encuentro Internacional de Payasas Almacen en España en el año 2016. A nivel nacional, obras como *Toc Toc*, *¿Qué me pongo?* y *Cuerda* han sido llevadas a Piura, Trujillo, Arequipa y Cusco.

Los Productores realiza aproximadamente ocho obras anuales. Estas, de acuerdo al tiempo en el que están disponibles para el público, se pueden clasificar en temporadas largas, medianas o cortas. En el caso de las temporadas largas, se realiza una función por día durante tres meses en los horarios de miércoles a domingo, haciendo un total aproximado de 68 funciones. En el caso de las temporadas medianas, se realiza una función por día durante dos meses en los horarios de jueves a lunes, haciendo un aproximado de 35 funciones en total. En el caso de las temporadas cortas, se pueden realizar de 7 a 20 funciones en total en menos de un mes.

2.1. Modelo de negocio

Para conocer mejor a Los Productores se procede a explicar su modelo de negocio. Para esto, se utiliza el modelo *Business Model Canvas*, el cual comprende nueve módulos que ayudan a describir cómo la organización crea, proporciona y capta valor. En la Figura 2, se pueden identificar los nueve módulos del modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2011).

Figura 2: Nueve módulos del *Business Model Canvas*



Adaptado de: Osterwalder y Pigneur (2011)

A continuación, se procede a explicar cómo es representado cada módulo en el contexto de Los Productores. Para esto, se usa dos fuentes de información importantes. La primera es entrevistas que se realizaron a Alexandra Araujo-Álvarez y Diego Huamán, Gerente General y Analista Comercial de la Asociación Cultural Drama, respectivamente. La segunda fuente de información son 1,511 encuestas que realizó la organización para conocer mejor a su cliente y sus opiniones acerca del servicio. Para recoger esta información, Los Productores entregó en los programas de mano un separador de libros que contenía un mensaje invitando al espectador a responder una encuesta virtual con 27 preguntas. La información de estas encuestas pertenece a la temporada de las obras que se detallan a continuación:

- *Hasta las patas*, la cual se presentó desde el 11 de octubre al 11 de diciembre del año 2017. Las funciones se dieron una por día de jueves a lunes en el Teatro Luigi Pirandello. Fue dirigida por Juan Carlos Fisher y protagonizada por los actores Andrés Wiese, Johanna San Miguel, Gonzalo Torres, Rómulo Assereto, Christian Ysla, César Ritter, Gabriela Velásquez y Carlos Palma. Se analizaron 757 encuestas.
- *Gisela Ponce de León en concierto*, la cual se presentó del 15 de marzo al 2 de abril del año 2018. Las funciones se dieron una por día de jueves a lunes en el Teatro Luigi Pirandello. Fue dirigida por Lucho Quequezana. Se analizaron 386 encuestas.
- *Dos más dos*, la cual se presentó del 19 de abril al 18 de junio del año 2018. Las funciones se dieron una por día de jueves a lunes en el Teatro Luigi Pirandello. Fue dirigida por Bruno Ascenzo y protagonizada por los actores Carlos Carlin, Magdyel Ugaz, Óscar López Arias y Gianella Neyra. Se analizaron 368 encuestas.

2.1.1. Segmento de clientes

En este módulo la empresa define a qué personas, grupos o entidades va dirigida su propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). La organización crea valor para un mercado segmentado debido a que atiende la necesidad de entretenimiento a través de comedia y musicales. Su marca hermana, Teatro La Plaza, por otro lado, está enfocada en género dramático y de corte más profundo.

Los principales clientes de Los Productores son el público asistente a las obras teatrales en general. Según la información analizada, el cliente está representado en su mayoría por mujeres (69%). Con respecto a la edad, los asistentes de 22 a 29 años tienen mayor representación (40%), seguidos de asistentes entre 30 a 38 años (25%). De acuerdo a la ocupación, la mayoría de asistentes son empleados (59%), seguido de estudiantes (23%) y trabajadores independientes (16%). En cuanto a la residencia, se obtuvo que la mayoría pertenece a la Zona 7 (34%), la cual corresponde a los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, y a la Zona 6

(21%), la cual corresponde a los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel. Con respecto al distrito de trabajo o estudio, de igual manera, la mayoría de encuestados pertenecen a la Zona 7 (48%) y Zona 6 (18%). Asimismo, cuando asisten al teatro, la mayoría suele hacerlo con un acompañante (53%) y/o dos (25%).

2.1.2. Propuesta de valor

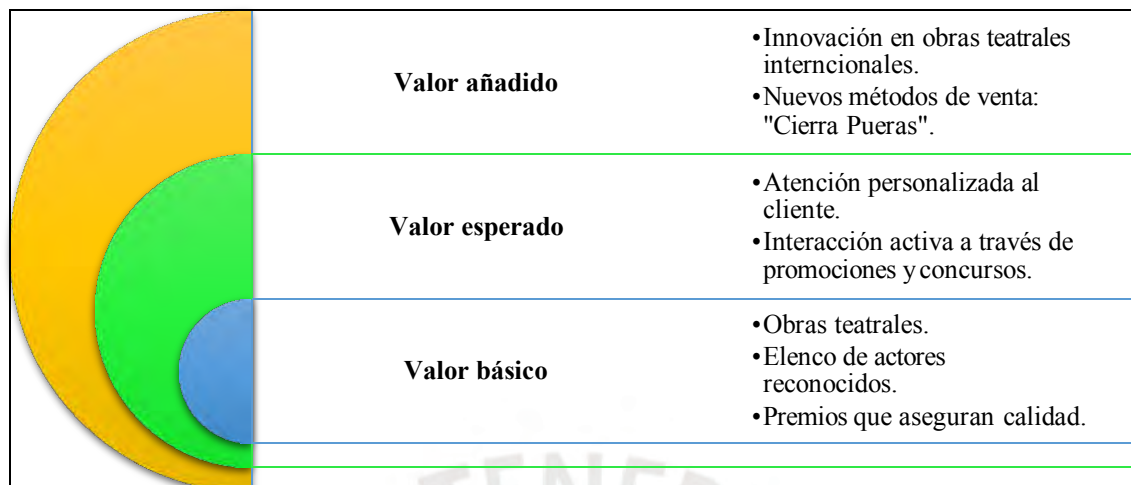
En este módulo se tiene como finalidad solucionar problemas de los clientes y satisfacer necesidades mediante la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). Esta propuesta de valor se puede brindar en tres niveles: valor básico, valor esperado y valor añadido.

La propuesta de valor básica que ofrece la organización es poner en escena distintas obras teatrales a lo largo del año. Estas obras teatrales cuentan con la participación de actores reconocidos por su trayectoria en el teatro, lo cual, junto con una producción y dirección adecuadas, prometen un buen espectáculo. Del mismo modo, la organización ha tenido distintos reconocimientos que aseguran la calidad del servicio. Por ejemplo, los premios Luces de El Comercio, en donde la obra *Full Monty* obtuvo el premio por “Mejor Musical o Comedia” (2015); y *Mamma Mia!*, el premio por “Mejor Obra Musical” (2016).

La propuesta de valor esperada que ofrecen es el servicio de atención al cliente eficiente a través de sus distintos canales de comunicación: redes sociales, *call center*, entre otros que se explican posteriormente. La organización busca personalizar su comunicación a través de un *community manager*, quien está pendiente de responder de manera individual todos los comentarios y mensajes en la página de Facebook en el menor tiempo posible, incluso durante domingos y/o feriados. Asimismo, la empresa fomenta la participación activa de sus clientes en distintos concursos y promociones.

Finalmente, la propuesta de valor añadida que los clientes obtienen es la innovación en distintos aspectos. La organización, gracias a su poder adquisitivo y a diferencia de otras productoras, tiene la capacidad de adquirir derechos de obras teatrales muy reconocidas a nivel internacional que han sido presentadas en Broadway como *Mamma Mía!*, *Toc toc*, *Hasta las patas*, entre otras. Asimismo, es la primera productora en presentar el musical *Billy Elliot* en Sudamérica en el 2018. Por otro lado, la organización ha innovado en métodos de venta y promoción al realizar a finales del año 2017 un “Cierra Puertas”, en donde se vendió entradas para las 8 obras programadas a lo largo del 2018. Esta actividad tuvo una gran acogida y benefició de gran manera económica a sus clientes con descuentos hasta de 60% y 70% sobre el precio regular de las entradas.

Figura 3: Propuesta de valor de Los Productores



Con respecto a la información recogida por la organización, las características que más valoran los clientes de la obra son el elenco de actores (49%), la escenografía (26%), el guión (23%) y el sonido o luces (2%). Sobre la puntuación general que el encuestado dio a la obra, siendo 1 “totalmente insatisfecho”; y 5, “totalmente satisfecho”, la mayoría votó por “totalmente satisfecho” (78%). En cuanto a los inconvenientes con respecto a la experiencia en el teatro, un 93% indicó que no tuvo inconveniente alguno, mientras que el 7% de encuestados que sí lo tuvo. Dentro de los principales inconvenientes se mencionó el estacionamiento, la venta de entradas, la comida en el teatro y el servicio de *call center*.

2.1.3. Canales

Este módulo indica cuáles son las vías que usa la organización para hacer llegar su propuesta de valor a los clientes a través de los distintos canales de comunicación, distribución y ventas. Estos canales pueden ser de diferentes tipos: directos, indirectos, propios y sociocomerciales (Osterwalder & Pigneur, 2011).

En el caso de los medios de comunicación, el principal canal que usa la organización son las redes sociales. Según el análisis de información que se realizó, el 74% de los encuestados se enteró de la obra teatral a través de las mismas y el 11% a través de periódicos o revistas. Dentro de estas redes, la más importante, como ya se mencionó, es Facebook: el 67% del total de encuestados usa esta red. Asimismo, se hace publicidad por periódicos y revistas. En este caso, los periódicos más leídos por estos encuestados son El Comercio (60%) y Publimetro (24%).

Dentro de los otros medios de comunicación que usa la organización tenemos el *call center*, el cual es tercerizado y responde consultas a los clientes además de servir como canal de venta. Asimismo, se hacen entrevistas en prensa con los actores, publicidad en la calle y anuncios por la radio. De igual manera, Diego Huamán (comunicación personal, 15 de mayo, 2018)

considera que el principal y más importante canal de comunicación es el “boca a boca” entre clientes; es decir, la recomendación. Se sabe que los jóvenes entre 20 y 35 años son los que tienen más en cuenta las opiniones de sus amigos y conocidos (56,2%) porcentaje que desciende a medida que aumenta la edad (Logroño, 2015).

En cuanto a los canales de venta que usa la organización tenemos a los módulos de Teleticket, Teleticket Web, venta corporativa, *call center* y la boletería. El canal con mayor presencia según la información analizada son los módulos de Teleticket (57%), seguido de Teleticket web (19%) y la venta corporativa (10%).

Teleticket es una empresa de distribución y venta de entradas para una amplia gama de eventos que se dan en Lima. Esta empresa cuenta con 51 puntos de venta ubicados dentro de supermercados Wong y Metro. Por otro lado, para la venta corporativa se cuenta con cinco vendedores, quienes visitan distintas empresas, universidades e instituciones, en donde ofrecen las obras a descuentos especiales a los trabajadores. En esta modalidad, los clientes obtienen sus entradas al instante con ayuda de un dispositivo electrónico que permite imprimir el boleto con la información necesaria. Otra modalidad de venta es vía *call center*, en donde se realizan reservas previas llamada y se concreta la venta al momento o el mismo día de la función. En el primer caso, se le envía un correo electrónico al cliente con las entradas digitales y en el segundo caso, se realiza el pago y se les entregan los boletos el mismo día de la función. Finalmente, una cuarta modalidad es la compra de entradas en la boletería del mismo teatro, sea este el Teatro Luigi Pirandello o el Teatro Peruano Japonés.

2.1.4. Relaciones con clientes

En el módulo de relaciones con clientes se hace referencia a cómo se establecen y se mantienen relaciones de la empresa con los distintos clientes. Según Osterwalder y Pigneur (2011), esta relación puede ser automatizada o personalizada. Asimismo, explican que la relación con clientes está basada en tres pilares: captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas.

Con respecto a la captación de clientes, esta se refiere a las formas de atraer al público a adquirir el servicio que ofrece la organización. Debido a la expansión de oferta de servicios de entretenimiento explicada anteriormente, hay una oportunidad de crecimiento en número de clientes para Los Productores. Por ello, la organización realiza distintas promociones, descuentos y actividades para que más personas tengan acceso al servicio.

Respecto a la fidelización de clientes, la organización brinda un servicio personalizado a través de todos sus medios de comunicación. Asimismo, Los Productores identifica a los clientes

que compren mayor cantidad por el canal corporativo y busca fidelizarlos a través de mensajes personalizados, *merchandising*, *meets and greet*, entre otros beneficios. La razón por la que estas acciones de fidelización se dan únicamente a este segmento de clientes es debido a que Teleticket, el mayor canal de venta, no registra información del comprador. Ante esta situación, Los Productores ha ido creando poco a poco una base datos de sus clientes a través de la invitación a realizar encuestas virtuales en los separadores de los programas de mano entregados, como ya se mencionó.

Finalmente, en la estimulación de ventas, como se indicó previamente, Los Productores utiliza mucho las actividades promocionales para atraer a más clientes y así aumentar sus ventas. Para esto, su aliado más importante son los medios y recursos virtuales. Una adecuada gestión de estos, ayudará a mantener una relación constante, personaliza y a animar a otras personas a asistir al teatro. Asimismo, según Diego Huamán (comunicación personal, 15 de mayo, 2018) gracias a la tecnología se pueden crear nuevas oportunidades de negocio que pueden aumentar las ventas. Por ejemplo: obras teatrales en el cine y *streaming* (Netflix).

2.1.5. Fuentes de ingreso

En este punto se explica las distintas maneras en las que la empresa obtiene ingresos como venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, publicidad, entre otras (Osterwalder & Pigneur, 2011).

En este caso, la principal fuente de ingresos que tiene Los Productores es la taquilla; es decir, lo recaudado por la venta de entradas a las obras. El ticket promedio es de S/. 57 soles. El precio de las entradas no es único, sino que se cuenta con distintas tarifas, las cuales se crean con el objetivo de crear descuentos para determinados grupos. Por ejemplo, suscriptores El Comercio, clientes BBVA, BCP, BanBif, entre otros. Usualmente, se cuenta también con descuentos como “lunes/miércoles 2x1”, además de habituales tarifas para estudiantes, jubilados, entre otros. Asimismo, los precios de las entradas varían según el teatro en el que sea la función, ya sea el Teatro Luigi Pirandello y el Teatro Peruano Japonés. A continuación, se presenta la estructura de precios promedio en ambos teatros.

Tabla 4: Estructura promedio de precios en el Teatro Luigi Pirandello

Distribución de sala		232	173	24	104	86	86
Tarifa	Descuento	Platea Vip	Platea	Platea Posterior	Mezzanine Vip	Mezzanine	Mezzanine Posterior
Preventa regular	20%	S/ 76.00	S/ 64.00	S/ 36.00	S/ 56.00	S/ 48.00	S/ 24.00
Preventa corporativa	25%	S/ 71.00	S/ 60.00	S/ 34.00	S/ 54.00	S/ 45.00	S/ 23.00
Regular		S/ 95.00	S/ 80.00	S/ 45.00	S/ 70.00	S/ 60.00	S/ 30.00
Corporativo	20%	S/ 76.00	S/ 64.00	S/ 36.00	S/ 56.00	S/ 48.00	S/ 24.00
Estudiantes	20%	-	S/ 64.00	-	-	S/ 48.00	S/ 24.00
Jubilados	20%	S/ 76.00	S/ 64.00	-	-	S/ 48.00	-
Preventa lunes	50%	S/ 48.00	S/ 40.00	S/ 23.00	S/ 35.00	S/ 30.00	S/ 25.00
Lunes	20%	S/ 76.00	S/ 64.00	S/ 36.00	S/ 56.00	S/ 48.00	S/ 24.00

Adaptado de: Teleticket (2018)

Tabla 5: Estructura promedio de precios en el Teatro Peruano Japonés

Distribución de sala		27	237	159	138	8	80	266	110
Tarifa	Descuento	Platinum	Super Vip	Vip	Platea	Estrecho	Mezzanine Vip	Mezzanine General	Mezzanine Posterior
Preventa regular	20%	S/ 152.00	S/ 140.00	S/ 100.00	S/ 76.00	S/ 40.00	S/ 68.00	S/ 56.00	S/ 32.00
Preventa corporativa	25%	S/ 143.00	S/ 131.00	S/ 95.00	S/ 71.00	S/ 38.00	S/ 64.00	S/ 53.00	S/ 30.00
Regular		S/ 190.00	S/ 175.00	S/ 125.00	S/ 95.00	S/ 50.00	S/ 85.00	S/ 70.00	S/ 40.00
Corporativo	15%	-	S/ 149.00	S/ 106.00	S/ 81.00	S/ 43.00	S/ 72.00	S/ 60.00	S/ 34.00
Estudiantes	20%	-	-	S/ 100.00	S/ 76.00	-	-	S/ 56.00	S/ 32.00
Jubilados	20%	-	S/ 140.00	S/ 100.00	S/ 76.00	-	-	S/ 56.00	-
Miércoles	10%	S/ 171.00	S/ 158.00	S/ 113.00	S/ 86.00	S/ 45.00	S/ 77.00	S/ 63.00	S/ 36.00

Adaptado de: Teleticket (2018)

Como se puede apreciar en las tablas recientes, el Teatro Luigi Pirandello y Teatro Peruano Japonés son diferentes en distribución de sala y precios. A través de ambas estructuras de precios se puede deducir que en una función regular en el Teatro Luigi Pirandello se puede

recaudar S/ 51,980.00; mientras que, en el Teatro Peruano Japonés, S/ 109,810.00. Con respecto a estos precios, el 94% de los encuestados consideró que el precio que se les ofrece es “justo”.

Asimismo, con respecto al segmento corporativo, hay oportunidades en las que se venden funciones enteras para empresas que lo soliciten. Además, se trabaja con empresas para organizar eventos corporativos no necesariamente teatrales como espectáculos por aniversarios. Del mismo modo, se alquila el espacio del Teatro La Plaza para eventos corporativos y se brindan talleres de actuación, dirección y producción, entre otros para todas las edades.

Otra forma de ingreso muy importante son los auspiciadores, los cuales representan una fuerza fundamental para el funcionamiento de la organización. Estos inyectan presupuesto a cambio de actividad promocional. El principal auspiciador es Profuturo AFP, con quien se trabaja hace casi 5 años. Otro auspiciador es Delosi S.A., más conocido como la franquicia de KFC.

2.1.6. Recursos clave

En este módulo se visibilizan los activos claves con los que cuenta la organización para que funcione el modelo de negocio y para la creación de la propuesta de valor. Estos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales, humanos, entre otros. Asimismo, cada uno de estos recursos puede ser de propiedad de la empresa, alquilado u obtenido de algún socio clave (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Dentro de estos recursos físicos se encuentra la oficina administrativa, la cual está situada en Av. Pardo 293, Miraflores. Asimismo, se cuenta con un establecimiento, ubicado en Calle Cantuarias 115, Miraflores. En este último lugar se realizan además los talleres mencionados, reuniones, ensayos, entrevistas y grabaciones. También, sirve como almacén para guardar escenografía, vestuario, entre otros activos que son propios de Los Productores. Es importante mencionar que ambas locaciones son propiedad de Delosi S.A., un auspiciador y socio clave de la organización.

Dentro de los recursos intelectuales, el principal recurso con el que cuenta la organización es el derecho de compra de obras internacionales. Este es un factor diferenciador de la organización porque no todas las productoras cuentan con la capacidad económica y cumplen con los estándares solicitados para poder adquirirlo. Este recurso es generador de otro: la marca de las obras. Esto funciona debido a que son producciones reconocidas a nivel internacional como *Mamma Mía!*, *Toc Toc*, entre otros. Otro recurso intelectual de la organización es la base de datos, cuya información se usó para explicar el perfil del consumidor y otros datos importantes mencionados previamente.

Con respecto a los recursos humanos, se cuenta con personal administrativo. Dentro de las áreas convencionales de una organización, Los Productores cuenta con un área de Contabilidad (5 personas), Recursos Humanos (1), Comercial (2), Ventas (5), *Marketing* (2), Diseño Gráfico (2), Anfitriones de Sala (12) y un Community Manager. Sin embargo, debido a la naturaleza de su negocio se cuenta con otras áreas como Proyectos Especiales (2), quienes trabajan con empresas para organizar eventos corporativos; Reservas (1), que se encarga de la distribución de las butacas y; Producción (4), quienes ven tanto el pre montaje de la obra, como el post.

Asimismo, un recurso humano muy importante es el elenco actoral, el cual es una ventaja competitiva que tiene la organización. Este está conformado por distintos actores reconocidos en el sector teatral peruano como Wendy Ramos, Carlos Carlin, Gisela Ponce de León, Andrés Wiese, Johanna San Miguel, entre otros. Del mismo modo, la organización cuenta con reconocidos directores de obras que se encargan de que la puesta en escena sea exitosa. Dentro de los principales directores con los que trabajan está Juan Carlos Fisher, Adrián Galarcep y Bruno Ascenzo. Estos trabajan en conjunto con el área de producción y el elenco actoral para hacer llegar la propuesta de valor a los clientes.

2.1.7. Actividades clave

Las actividades clave se refieren a las acciones más importantes para que el modelo de negocio funcione de manera correcta; es decir, son indispensables para entregar la propuesta de valor. Estas se pueden dividir en tres categorías: producción, resolución de problemas y plataforma/red (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Las actividades clave de producción en el caso de Los Productores incluye todas las acciones que hacen que la obra se pueda poner en escena. Dentro de estas actividades tenemos la compra de derechos de la obra, contratación de actores y director artístico, los ensayos, la venta de entradas, la publicidad de la obra, entre otros.

Por otro lado, para la resolución de problemas, la organización cuenta con distintos medios de comunicación para poder atender a los clientes de manera personalizada. En caso haya una queja de algún cliente, la organización busca solucionar el problema inmediatamente a través de un trato personal y compensaciones con entradas u otros servicios.

En cuanto a la plataforma/red, la organización aún no cuenta con una página web oficial; sin embargo, está en proyecto.

2.1.8. Asociaciones clave

Este módulo se refiere a la red tanto de proveedores como socios que contribuyen al funcionamiento de la organización y entrega de propuesta de valor. Existen cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas, coopección, *joint ventures* y relaciones cliente-proveedor (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Las alianzas estratégicas se dan con empresas que no son competidoras. Dentro de los principales aliados estratégicos que tiene Los Productores se encuentra Profuturo AFP, quien, como se mencionó previamente, contribuye económicamente a cambio de publicidad. Otro aliado estratégico es Franquicias Perú o Delosi S.A., quienes aparte de apoyar económicamente, son dueños de la oficina administrativa y el establecimiento mencionado previamente. También se cuenta con otros aliados como BanBif, El Comercio, BBVA, BCP, Claro, Cencosud, entre otros.

La coopección hace referencia a asociaciones entre empresas competidoras. En el caso de Los Productores, la única asociación con una organización del mismo sector es con el Teatro La Plaza, quien también pertenece a la Asociación Cultural Drama.

Con respecto a los proveedores, los principales son tanto el Teatro Luigi Pirandello (Av. Alejandro Tirado 274, Cercado de Lima) como el Teatro Peruano Japonés (Av. Gregorio Escobedo 803, Jesús María). En el caso del Teatro Peruano Japonés, el servicio de atención dentro del teatro es brindado por la misma asociación Peruano Japonesa; es decir, se alquila única y estrictamente el establecimiento más no los servicios de cafetería, seguridad, acomodadores-anfitriones, etc. En el caso del Teatro Luigi Pirandello, sí se puede realizar el servicio completo, ya que se cuenta con acomodadores-anfitriones propios de Los Productores, así como servicio de bar, entre otros.

En cuanto al servicio en boletería del Teatro Pirandello, ubicado en la entrada del teatro como parte del lobby del mismo, se identificó en las encuestas que la atención fue “buena” (40%) y “muy buena” (32%). En cuanto a la cafetería, hay una amplia variedad de opciones para tomar o comer mientras los clientes se encuentran en el *lobby* antes de entrar a ver la obra. Es importante recalcar que una característica del Teatro Luigi Pirandello es que se permite el acceso de cócteles comprados en la cafetería para ser consumidos durante la obra. En cuanto al servicio de la cafetería la mayoría de espectadores encuestados lo considera “bueno” (42%) y “muy bueno” (29%). Asimismo, el Teatro Luigi Pirandello cuenta con 12 anfitriones encargados de asistir a los clientes en cuanto a sus ubicaciones o cualquier otra inquietud con respecto al establecimiento o a la obra. Con respecto a la atención de estos se identificó un alto porcentaje aprobatorio: se considera “muy buena” (58%) y “buena” (38%).

En el caso de la publicidad, la empresa tiene dos proveedores principales: Copy Express y Clear Channel. El primero se encarga de brindar servicios de impresiones de alta calidad como los programas de mano, los *flyers*, los afiches, entre otros; y el segundo, la publicidad exterior y digital en las calles de Lima. Por otro lado, Suplacorp es la empresa que le brinda atención logística con recursos como útiles de escritorio, papelería, pilas, entre otros. Otro proveedor importante es Teleticket, quien, al ser el principal canal de venta, requiere una atención y supervisión especial.

2.1.9. Estructura de costos

En el presente módulo se definen los distintos elementos que componen los costos que tiene la organización. Las características de la estructura de costos son: costos fijos, costos variables, economías de escala y economías de campo (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Dentro de los costos fijos de la organización tenemos el alquiler del Teatro Luigi Pirandello, el cual se paga de manera anual. Es importante mencionar que es el teatro en donde se realizan la mayor cantidad de obras al año. Asimismo, también se paga el alquiler de la oficina administrativa y la sala de ensayos a la empresa Delosi S.A. Del mismo modo, los sueldos al personal administrativo que se mencionó previamente también son considerados como un costo fijo.

En el caso de los costos variables, al Teatro Peruano Japonés, a diferencia del Teatro Luigi Pirandello, se le paga por temporada. Por otro lado, el principal canal de venta, Teleticket, cobra 9% del precio por entrada a Los Productores, lo cual resulta ser un porcentaje favorable en comparación a lo que se les cobra a otras productoras. La razón de este beneficio es por el total de asistentes que reúne una obra teatral de Los Productores. Un costo variable importante es el de los actores y directores, a quienes se les paga por temporada, en función de la taquilla.

Es fundamental mencionar los costos por derechos de autor. En el caso de la compra de los derechos de obras extranjeras, Grazia Rojas (comunicación personal, 22 de mayo, 2018) describe el procedimiento indicando que en un primer momento se contacta con las agencias que representan a los autores de las obras que son de interés y, posterior a ello, se negocia el porcentaje de la taquilla con un adelanto de dinero. En el caso de los musicales, los derechos de autor tienden a ser más altos, entre un 10% y 15% de taquilla mientras que en las obras de formato regular el porcentaje suele ser de 10%.

La organización realiza economías de escala en la compra de impresión de material publicitario debido a las grandes cantidades de *flyers* y programas de mano. Para una temporada

en el Teatro Luigi Pirandello se imprime 16,000 *flyers*. En el caso del Teatro Peruano Japonés, se imprimen 31,000 *flyers*.

Las economías de campo se refieren a las ventajas de costos que se obtiene cuando una empresa tiene otros ámbitos de acción. En el caso de Los Productores, se trabaja en algunas actividades con el Teatro La Plaza. Por ejemplo, los mismos canales de ventas sirven para ambas organizaciones.

Para ver la información de Los Productores adaptada gráficamente al *Modelo Business Canvas*, revisar el anexo C.



CAPÍTULO 3: MARCO CONCEPTUAL

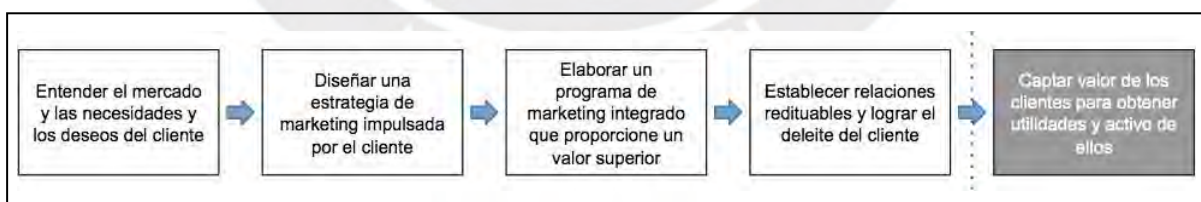
En el presente capítulo se empieza detallando el concepto de *marketing*. Dentro de este punto, se hace una profundización en el *marketing* de servicios debido a la naturaleza de la organización estudiada. Asimismo, se describe lo que es el *marketing* relacional, tomando en cuenta cómo es el proceso de este enfoque del *marketing*, así como una de sus herramientas: el *customer relationship management* (CRM). Finalmente, se abarca el principal concepto de la investigación: la lealtad. Para esto, se presentará la definición, se detallará acerca de programas de fidelización y; finalmente, se presentarán las variables para medir este concepto.

1. Marketing

El *marketing* puede ser definido como un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean. Esto genera un intercambio y creación de valor (Kotler & Armstrong, 2012). Si buscamos llevarlo al ámbito de negocios, el *marketing* genera relaciones rentables entre clientes y organizaciones a través de un intercambio de valor agregado.

Kotler y Armstrong (2012) presentan un modelo de proceso de *marketing* de cinco pasos (Figura 4). En los cuatro primeros, las organizaciones buscan entender a los clientes, crean valor y generan relaciones con los mismos. En el quinto paso, las organizaciones consiguen los beneficios procedentes de la generación de valor de los clientes. Este intercambio de valor mencionado previamente se refiere a que los clientes captan valor a través de las diferentes formas de satisfacción de sus necesidades, mientras que las organizaciones lo hacen a través de ventas, ingresos, entre otros.

Figura 4: Modelo de proceso de *marketing*



Adaptado de: Kotler & Armstrong (2012)

Siguiendo este modelo, es importante definir los siguientes conceptos acerca de los clientes y el mercado, según Kotler y Armstrong (2012).

- Necesidades, deseos y demandas.
 - Necesidad: estado de carencia percibida tanto en un ámbito físico o individual.

- Deseo: adaptación de una necesidad influenciada por la cultura y personalidad de cada persona.
- Demanda: momento en el que el deseo es apoyado por el poder de compra de un cliente.
- Ofertas del mercado. Es la mezcla de bienes, servicios, experiencias, información que se ofrecen para satisfacer las necesidades y deseos.
- Valor y satisfacción. Ambos conceptos se construyen por los clientes debido a las distintas ofertas del mercado, es subjetivo.
- Intercambio y relaciones.
 - Intercambio: obtención de algo deseado que otro posee, ofreciéndole algo a cambio.
 - Relaciones: conexión que se genera a través de este intercambio.
- Mercados. Es el total de compradores reales y potenciales que tiene un bien.

El *marketing* considera importante que las empresas conozcan a sus clientes. Asimismo, diseña acciones para establecer relaciones satisfactorias con estos. La finalidad es poder retener a los actuales y atraer a nuevos que podrían estar interesados en el producto. Las empresas más exitosas del mundo empresarial se esfuerzan por conocer las necesidades, deseos y demandas de sus clientes (Kotler & Armstrong, 2012).

Por otro lado, un producto representa ambos: bienes y servicios. Estos se muestran como cualquier opción que se ofrece al mercado para que pueda ser adquirida, consumida o no, y lo más importante: cubra una necesidad. Sin embargo, debido a su distinta naturaleza, el *marketing* se aplica diferente en ambos casos. Según Lovelock & Wirtz (2014), para desarrollar estrategias de *marketing* orientadas a bienes se hacen bajo 4 enfoques: producto, precio, plaza (o distribución) y promoción (o comunicación). En conjunto, esto es conocido como las “4Ps” de la mezcla de *marketing*. En el caso de los servicios, se debe ampliar la mezcla con 4 nuevos enfoques: entorno físico, procesos, personal y productividad. Esto es conocido como las “8Ps” de la mezcla de *marketing* orientado a servicios. Su correcta sinergia y ejecución, permitirán crear estrategias viables que cubran las necesidades de los clientes en un mercado competitivo.

1.1. Marketing de servicios

Para conocer el *marketing* de servicios es necesario conocer lo que significa “servicio”. Para esto, se tomará en cuenta la siguiente definición: “Un servicio se define como cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad. La prestación de los servicios puede estar vinculada o no con productos físicos” (Kotler & Keller, 2006, p. 402).

Generalmente, la oferta de una empresa incluye algún de tipo de servicio, lo cual puede representar un elemento mayoritario o minoritario. Kotler y Keller (2006) identificaron cinco tipos de oferta:

- Bienes puramente tangibles. Consiste en la entrega de un bien tangible sin la compañía de ningún servicio.
- Bienes tangibles que incluyen algunos servicios. Tienen mayor peso en el bien; sin embargo, sus ventas pueden depender de servicios adicionales. Por ejemplo, para la venta de un auto, un cliente toma en consideración la entrega, garantías, reparaciones, mantenimientos, entre otros.
- Productos híbridos. Están compuestos por bienes y servicios. Por ejemplo, un restaurante, al cual los clientes no asisten solo por la comida, sino por los servicios adicionales.
- Servicio principal con bienes y servicios secundarios. Tienen mayor peso en el servicio; sin embargo, los bienes y servicios secundarios pueden ser muy valorados por los clientes. Por ejemplo, un viaje en avión, en donde los pasajeros no solo adquieren el transporte, sino comida, bebidas, revistas, entre otros.
- Servicio puro. Es la oferta exclusiva de un servicio como psicoterapia, masajes, etc.

Por otro lado, según Hoffman y Bateson (2011), las cuatro características distintivas de los servicios son las siguientes: (1) intangibilidad, (2) inseparabilidad, (3) heterogeneidad y (4) naturaleza perecedera. La más importante de estas características es la primera: intangibilidad. Esto es debido a que esta genera a las otras tres. Esta característica se refiere a que los servicios no pueden ser percibidos por los sentidos de la misma manera que los bienes. Por otro lado, inseparabilidad es la interconexión que hay entre el proveedor y el cliente. Este es un punto crítico porque, de acuerdo a la satisfacción del cliente, puede producir beneficios o pérdidas. En el caso de la heterogeneidad, esta característica refleja que los servicios se pueden llevar a cabo de distintas maneras las veces que se brinde. Finalmente, los servicios tienen naturaleza perecedera porque no se pueden almacenar para su futuro uso o inventariar.

La calidad de los servicios, a diferencia de los bienes, se ve evaluada en todos los contactos que tiene el cliente con la empresa. Como se mencionó previamente, un cliente genera expectativas del servicio que va a recibir a través de distintas fuentes (experiencias previas, comentarios y publicidad). Un cliente siempre comparará su expectativa con lo recibido. Por ende, las empresas con más éxito incluyen mayores beneficios a lo que ofrecen no solo para satisfacer al cliente, sino deleitarlo (Kotler & Keller, 2006).

Los principales factores que determinan la calidad en el servicio son los siguientes: confiabilidad, receptividad, competencia, empatía y aspectos tangibles (Parasuraman, Zeithaml

& Berry, 1985 en Kotler & Keller, 2006). Estos factores se explican mejor a través de 21 atributos, los cuales se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6: Atributos de los factores que determinan calidad

Factores que determinan calidad	Atributos
Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar el servicio según lo prometido. • Administrar los problemas de servicio de los clientes con consistencia. • Prestar los servicios bien desde el primer momento. • Prestar los servicios en el momento prometido, sin retrasos. • No cometer errores.
Receptividad	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener informado al cliente sobre cuándo se prestará el servicio. • Atender rápidamente a los clientes. • Voluntad para ayudar a los clientes. • Disponibilidad para responder a las preguntas de los clientes.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados deben inspirar confianza a los clientes • Los clientes deben sentirse seguros con cada transacción. • Los empleados deben ser corteses en todo momento. • Los empleados deben tener los conocimientos necesarios para responder a las preguntas de los clientes.
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar atención individual a cada cliente. • Los empleados que tratan con los clientes deben preocuparse por ellos. • Hay que comprender a fondo los intereses del cliente. • Los empleados deben entender las necesidades de los clientes. • Horario comercial conveniente.
Aspectos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo moderno. • Instalaciones visualmente atractivas. • Empleados con una apariencia impecable y profesional. • Los materiales asociados con el servicio deben ser atractivos.

Adaptado de: Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985 en Kotler y Keller, 2006

2. Marketing relacional

En un principio, el *marketing* estaba centrado en la obtención de beneficios económicos, sin tomar en consideración al cliente. A este enfoque se le llama de tipo transaccional. Además, en este enfoque se usaban las cuatro variables previamente explicadas (precio, plaza, promoción y producto) para que, a través de su mezcla, se convenga al consumidor de comprar un determinado producto. Este enfoque del *marketing* muestra una orientación al mercado que es

considerada a corto plazo, que tiene un inicio y fin que son determinados por el mismo intercambio (Bagozzi, 1975 citado en Córdoba, 2009).

Sin embargo, este enfoque se debilitó. Una de sus principales falencias era que su mayor esfuerzo se daba a través de la mezcla del *marketing*; es decir estaba enfocado en el producto y no en los consumidores (Layrock 1991 & Gronroos, 1989 citado en Córdoba, 2009). Además de esto, la globalización, la alta competitividad, los cambios en el consumidor, el perfeccionamiento de las estrategias del *marketing*, la tecnología e innovación, el interés por la calidad, entre otros cambios del entorno, hicieron que el enfoque transaccional no satisfaga las necesidades del mercado y no solucione problemas (Morgan & Hunt 1994, Gummesson 1999, Parvatiyar & Sheth, 2000 citado en Córdoba, 2009).

Según Gummesson (1987 citado en Barroso & Martín 2002), este concepto de *marketing* transaccional debe ser potenciado con uno nuevo que incluya las siguientes tres variables: creación, mantenimiento y desarrollo de relaciones con los clientes; la interactividad entre proveedores y clientes, lo cual implica un proceso estrecho de comunicación entre ambas partes; y el largo plazo de estas relaciones. Es así como nace el enfoque de *marketing* relacional.

En la Tabla 7 se presenta una comparación entre el *marketing* transaccional y el *marketing* relacional:

Tabla 7: El *marketing* transaccional y el *marketing* relacional

<i>Marketing</i> Transaccional	<i>Marketing</i> Relacional
El objetivo son las ventas individuales	El objetivo es la retención de clientes
Énfasis en las características del producto	Énfasis en los beneficios de los productos
Visión de corto plazo	Visión a largo plazo
Bajo nivel de compromiso con el cliente	Alto nivel de compromiso con el cliente
Nivel moderado de contacto con el cliente	Alto nivel de contacto con el cliente
Percepción de calidad exclusivamente del producto	Percepción de calidad a nivel organizacional

Adaptado de: Córdoba (2009)

Es importante mencionar que posterior a ello, hubo una incorporación de la óptica experiencial para poder conocer mejor el comportamiento de compra de los consumidores, tomando en cuenta el valor que tienen las emociones como determinante al momento del proceso de compra (Moral & Fernández, 2012).

El *marketing* experiencial se basa en la gestión de sensaciones y emociones a través de la creación y orientación de estímulos -antes, durante y después de la compra- sobre los sentidos, la mente y el corazón de las personas. El objeto fundamental es la creación de experiencias holísticas en los clientes por medio de marcas/empresas que lleven asociadas percepciones sensoriales, afectivas, creativas y que les hablen de un estilo de vida (Schmitt, 1999, p. 22).

El *customer journey map* o mapa de experiencias del cliente es una herramienta que permite identificar las experiencias que viven los consumidores. Según Molina (2012), el objetivo de esta herramienta es analizar la experiencia de los clientes, identificando los puntos de contacto más importantes de la relación del cliente con la venta. Con respecto a los puntos de contacto, “incluyen las compras, contactos con la fuerza de ventas, visitas a los sitios web, etc; es decir, todos los contactos entre un cliente y una empresa”. (Kotler & Keller, 2006, p. 115)

Si bien el *marketing* experiencial no es la base de la presente investigación, se considera importante mencionarlo por la relevancia que tiene actualmente en los servicios que ofrecen las organizaciones. Adicional a ello, se analizó la percepción de los clientes con respecto a distintos puntos de contacto del servicio que ofrecen Los Productores. Por ejemplo: puntos de venta, atención de anfitriones, servicios higiénicos, etc.

Entonces, una vez conocido el desarrollo del enfoque del *marketing*, se procede a profundizar en el relevante para la presente investigación: el *marketing* relacional. Para empezar, es importante definir este concepto. Reinares y Ponzoa (2004) nos brindan un compilado de distintas definiciones de lo que significa el concepto de *marketing* relacional:

Tabla 8: Definiciones del *marketing* relacional

Autor	Definiciones
Berry (1983)	Consiste en atraer, mantener y realzar las relaciones con los clientes.
Jackson (1985)	<i>Marketing</i> orientado a preservar fuertemente y a alargar las relaciones con los integrantes de la relación.
Grönroos (1990)	Consiste en establecer, mantener, realzar y negociar relaciones con el cliente (a menudo, pero no necesariamente siempre, relaciones a largo plazo), de tal modo que los objetivos de las partes involucradas se consigan. Esto se logra a través de un intercambio mutuo y del cumplimiento de promesas.
Berry y Parasuraman (1991)	El <i>marketing</i> de relaciones supone atraer, desarrollar y retener las relaciones con los clientes.
Christopher, Payne y Ballantyne (1991)	El <i>marketing</i> de relaciones supone la síntesis del servicio al cliente, la lealtad y el <i>marketing</i> .
Shani y Chalasani (1992)	Es un esfuerzo integrado para identificar mantener y construir una red con consumidores individuales y fortalecer continuamente la red para el beneficio mutuo de ambas partes a través de contactos interactivos, individualizados y de valor añadido durante un periodo de tiempo largo.
Evans y Laskin (1994)	Es una aproximación centrada en el cliente donde una empresa busca relaciones empresariales a largo plazo con los clientes actuales y potenciales.
Sheth y Parvatiyar (1994)	Es la comprensión, explicación y gestión de las relaciones de colaboración en los negocios entre los proveedores y clientes.
Clark y Payne (1995)	Es el negocio de atraer y realzar las relaciones a largo plazo con los clientes
Price y Arnould (1999)	Está basado en interacciones regulares y continuadas a lo largo del tiempo, incluyendo algún modo de mutua dependencia.

Fuente: Reinares y Ponzoa (2004)

Reinares y Ponzoa (2004) tomando los aportes de estos autores concluyen que el *marketing* relacional incluye los siguientes elementos: establece acciones relacionales sobre un grupo de consumidores conseguidos por el *marketing* transaccional, se centra en maximizar el número de consumidores de un segmento, tiene como finalidad relaciones con un conjunto de agentes (no solo consumidores) y se integra a distintas disciplinas como el *marketing*, calidad de servicio, atención y comunicación con los consumidores.

Según Barrón (2011) la interacción con el cliente es el activo más importante de la empresa, por ello es una necesidad el mantener contacto permanente con los clientes. El *marketing* no se ve aislado en la empresa, ya que también se ven involucradas otras áreas como la facturación, despachos, créditos, cobranzas, entre otras. Todas estas áreas se convierten en fuentes confiables de lo que el cliente desea.

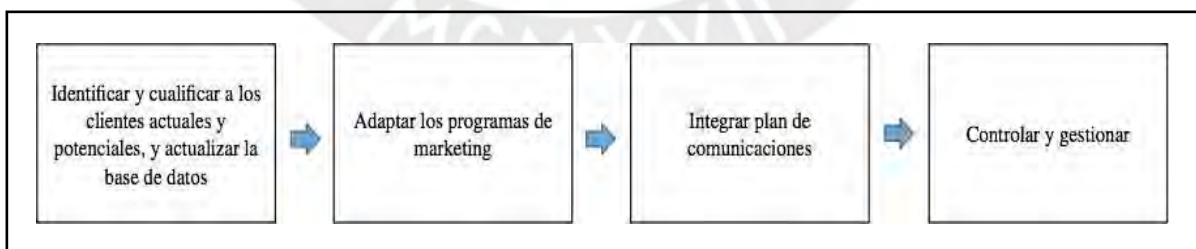
Asimismo, Barrón (2011) enfatiza en que se debe buscar ampliar el número de relaciones que se puede tener con un cliente en vez del número de clientes totales. De esta manera, se optimizan recursos al dejar de gastar en buscar nuevos clientes. Lo conveniente sería tratar bien a los que ya se tienen y optimizar la relación que la empresa tiene con ellos. El principio de Pareto 20-80 hace referencia a esto, ya que menciona que el 20% de clientes pueden hacer el 80% de facturación.

En cuanto al costo del *marketing* relacional, este dependerá de cómo se maneja los recursos, ya que en un primer momento se debe identificar qué tiene valor para el cliente y qué no, de esta manera se puede eliminar todo aquello que termina sobrando. “Debemos evitar aumentar costos en aquellas cosas que nuestros clientes no valoran y reorientar el uso de nuestros recursos aumentando el valor de los productos o servicios que ofrecemos a nuestros clientes” (Barrón, 2011, p. 58)

2.1. Proceso del *marketing* relacional

Según Alet (2001), experto en *marketing* relacional, este enfoque del *marketing* tiene áreas clave para poder generar una relación sostenible entre la empresa y sus clientes. Del mismo modo, para poder aplicar el *marketing* relacional, Alet (2001) plantea un proceso de cuatro pasos, el cual se puede apreciar en la Figura 5.

Figura 5: Proceso del *marketing* relacional



Adaptado de: Alet (2001)

Según este proceso, en primer lugar, es necesario identificar y cualificar a los clientes actuales y potenciales. Además de esto, actualizar la base de datos. Esto permite conocer mejor al cliente y sus necesidades. Luego, se deben adaptar los programas de *marketing* tomando en cuenta la información del primer paso. La adaptación de estos programas permite satisfacer con

mayor precisión las necesidades del cliente. En tercer lugar, se debe integrar un plan de comunicaciones, el cual debe estar enfocado en la personalización. Finalmente, se debe controlar y gestionar esta relación con el fin de que esta sea sostenible en el tiempo.

Como se ha mencionado, la base de datos es un elemento primordial para el *marketing* relacional. Según Kotler y Keller (2006), una base de datos se puede utilizar de cinco maneras distintas: identificar a clientes potenciales, tomar decisiones sobre qué clientes deben recibir una oferta especial, aumentar la lealtad de clientes, reactivar compras de clientes y evitar grandes errores.

En el sector en el que está enmarcado la presente investigación, el sector teatral, la base de datos es un elemento nuevo aún. De las entrevistas realizadas, la Asociación Cultural Drama, el Gran Teatro Nacional y el C.C. Británico recién están empezando a implementar esta herramienta para poder conocer mejor a sus clientes desde el 2017.

2.2. Customer relationship management (CRM)

El *customer relationship management* o administración de las relaciones con el cliente es un proceso en el que, gracias a la información que se tiene sobre el cliente, se permite construir relaciones con este. La relación entre el CRM y el *marketing* relacional se puede explicar en la siguiente cita: “Si el *marketing* relacional es la ciencia de las relaciones, entonces el CRM representa su ingeniería” (Palmmatier, 2008, p. 7).

Según Ronald Swift (2002), consultor, escritor y estratega del área de administración de las relaciones con el cliente, se define el CRM de la siguiente manera:

La administración de las relaciones con el cliente es un enfoque empresarial que permite conocer la conducta de los clientes e influir en esta a través de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad (Swift, 2002, p. 12).

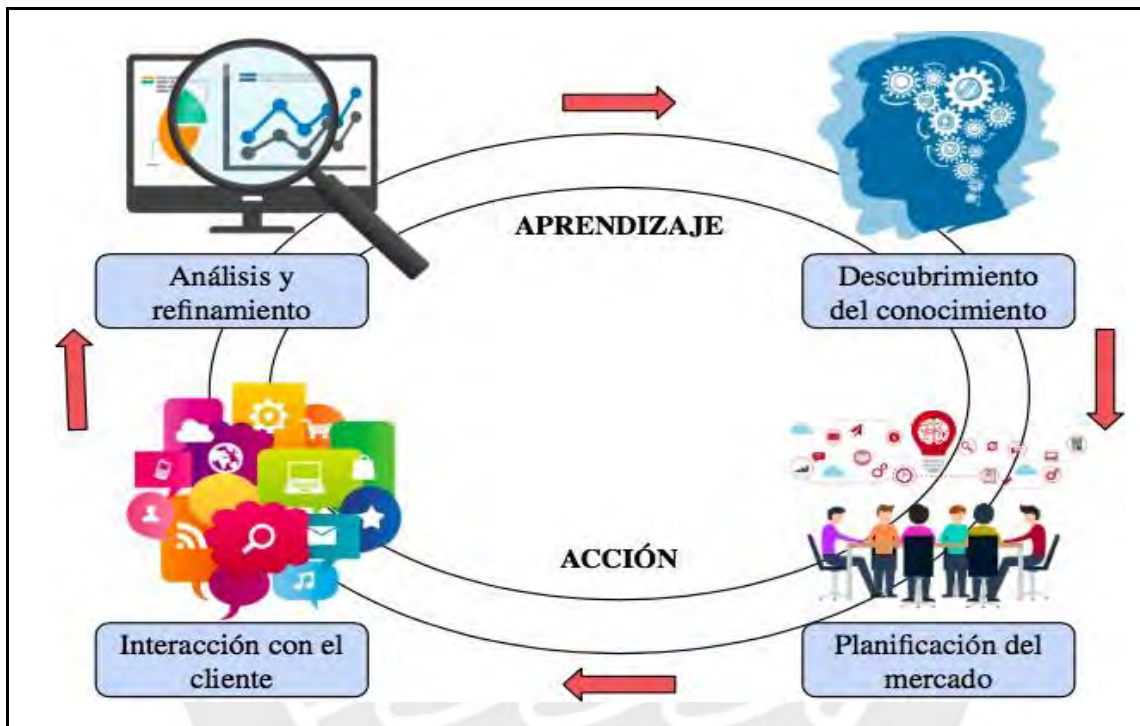
Del mismo modo, Swift (2002) menciona que el objetivo del CRM es el siguiente: “(...) incrementar las oportunidades mejorando la comunicación con el *cliente adecuado*, proponiendo la *oferta adecuada* (de producto y precio), a través del *canal adecuado* y en el *momento oportuno*” (Swift, 2002, p.14).

Según esta última cita podemos afirmar que esta herramienta toma en cuenta distintas dimensiones del servicio que ofrece una organización. Cuando se habla de “cliente adecuado” se refiere al aprovechamiento de los clientes potenciales y la administración del cliente actual. Por otro lado, “oferta adecuada” es la personalización de lo que se ofrece a cada cliente. En el caso de “canal adecuado”, es la elección del medio preferido del cliente, así como la coordinación de

la comunicación en cada punto de contacto. Del mismo modo, “momento oportuno” es esta comunicación en tiempos relevantes (Swift, 2002).

Entonces, el CRM es un proceso iterativo, en el que se utiliza la información del cliente para crear relaciones. Según Swift (2002), este proceso repetitivo integra cuatro elementos: (1) descubrimiento del conocimiento, (2) planificación del mercado, (3) interacción con el cliente, (4) análisis y refinamiento.

Figura 6: Ciclo del proceso del CRM



Adaptado de: Swift (2002)

El descubrimiento del conocimiento es el proceso en el que se analiza la información del cliente y se identifican oportunidades de mercado. Esto permite una mejor toma de decisiones. Luego, en la planificación del mercado, se detalla la oferta específica, los canales que se usarán, así como las áreas encargadas, entre otras acciones. La interacción del cliente representa una etapa muy importante en la gestión de las comunicaciones. Esta etapa incluye acciones como atención, ventas, comunicaciones con el cliente, entre otras. Finalmente, análisis y refinamiento representa una etapa de aprendizaje continuo para la organización, en donde, a partir de la retroalimentación del cliente, se adaptan y modifican cosas (Swift, 2002).

Dentro de los principales beneficios del CRM tenemos la retención, adquisición y rentabilidad de cliente (Swift, 2002). Retención es la conservación de clientes actuales. Por su

parte, la adquisición es el aumento de clientes que cumplan con las mismas características identificadas. En el caso de la rentabilidad, esta se refiere al incremento de márgenes de ganancia.

El CRM es relevante para la presente investigación debido a que, a través de esta herramienta, se incluyen actividades que convierten a los clientes en leales. Esto se logra a través de la satisfacción de sus necesidades, yendo más allá de lo pedido. Asimismo, cuando hablamos de actividades, nos referimos a todo lo que hace la empresa y afecta a los clientes, no solamente a la capacitación del personal para un mejor trato del cliente (Swift, 2002).

3. Lealtad del cliente

3.1. Definición de lealtad

Oliver (1997, citado en Brunetta, 2014) define el concepto de lealtad como “el profundo compromiso de volver a comprar o favorecer sistemáticamente en el futuro un producto o servicio por el que se tiene preferencia, pese a la posibilidad de que influencias situacionales y programas de mercadotecnia provoquen un cambio de comportamiento”.

La lealtad ha sido considerada habitualmente como la disposición del cliente para tener acciones que reflejen el deseo de tener una relación con la organización, lo cual incluye la recomendación de la marca, recompra, entre otros, según Sirdeshmukh, Sinhg & Sabol (2002 citado en Bustamante, 2015). No obstante, la lealtad es un término más profundo y su conceptualización tiene dos aproximaciones: comportamentales y actitudinales (Dick y Basu, 1994 en Bustamante, 2015). La aproximación comportamental hace referencia a acciones como la recompra, número de compras en un tiempo, frecuencia de compra, entre otras; sin embargo, esta aproximación es juzgada por no tomar en cuenta las intenciones del consumidor con respecto a compras en el futuro (Lewis y Soureli, 2006 en Bustamante, 2015). Por otro lado, la aproximación actitudinal toma en cuenta elementos emocionales y afectivos que ayudan a comprender mejor el comportamiento del consumidor (Bustamante, 2015).

La lealtad, a su vez, es un concepto que va de acuerdo al comportamiento de la empresa hacia el cliente. Esto se puede afirmar gracias a la siguiente cita: “los clientes son inherentemente leales y desleales, la lealtad no es una característica del cliente sino sólo la respuesta a las acciones del negocio” (Arancibia, 2010, p. 26). Por ello, la lealtad es un factor muy importante si se quiere saber por qué un consumidor elige una empresa sobre otra, ya que esto involucra la toma de decisiones con respecto a la organización y su posterior compra repetitiva. En el caso de la presente investigación y de su contexto, es fundamental que las organizaciones culturales cultiven clientes leales para que esto les pueda asegurar sostenibilidad y rentabilidad.

Del mismo modo, es importante que la lealtad no sea cultivada solo en clientes, sino también en empleados e inversores. El enfocarnos solo en uno de estos aspectos es caer en un grave error, ya que el peor enemigo de las ganancias es la rotación de gente: el no poder mantener dentro de la organización el conocimiento adquirido. Por ello, si se quiere llevar a cabo una estrategia de lealtad, es importante que la meta del *marketing* apunte a la “deserción cero” (Brunetta, 2014). Este último término se puede entender como la permanencia de trabajadores dentro de la organización.

En cuanto a los efectos que puede tener la lealtad de un cliente, Berné, Múgica y Yagüe (1996) resumen estos en ciertos puntos clave:

- El costo de venderle a un cliente leal es menor que tratar de venderle a uno de la competencia.
- Los clientes leales representan un gran canal de comunicación sobre la reputación de la marca.
- Los clientes leales son de difícil acceso para la competencia.
- Un nivel alto de lealtad le permite a la empresa mantener precios elevados.

Para finalizar el concepto de lealtad, exponemos una conclusión de Juan Carlos Bustamante, coordinador del área de *Marketing* de la Universidad de Los Andes-Táchira, Venezuela:

(...) la lealtad al cliente es uno de los principales impulsores del éxito a nivel empresarial. Los clientes fieles generan ingresos sustanciales y exigen menos tiempo y atención por parte de las empresas de las que son clientes, están inclinados a perdonar percances del servicio, exhiben disminución de la sensibilidad al precio y difunden una comunicación boca-oído positiva del servicio. (Bustamante, 2015, p. 303)

La lealtad es entonces una manera de vinculación entre los clientes y las empresas, la cual demuestra qué tan probable es que el cliente cambie de marca, más aún cuando se hace alguna modificación en el producto o cuando las acciones de captación de los competidores logran cierto grado de éxito en las percepciones de clientes.

3.2. Programas de fidelización

Según la Real Academia Española (R.A.E.) el término fidelizar hace referencia a “conseguir, de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella”. Sin embargo, esta definición no siempre existió.

La acción y efecto de fidelizar o hacer fieles es un invento reciente, enmarcado en la actividad industrial, que nace junto a la necesidad de estructurar la cartera de clientes por grados de afinidad a la empresa. Se decide así, en un principio, denominar como fiel o leal (del inglés, *loyal*), al cliente con el que una empresa entabla un determinado grado (en calidad o cantidad) de relaciones o transacciones, o bien aquellos considerados como exclusivos o no compartidos con otros competidores. (Reinares & Ponzoa, 2004, p. 192)

Las bases del *marketing* relacional son el conocimiento del consumidor, la adecuación de la oferta, el valor percibido; y la duración y nivel de las relaciones. La fidelización es la evidencia de todo esto. Entonces, podemos mencionar que la conexión entre estos dos términos es la siguiente: el *marketing* relacional es el marco de los procesos de satisfacción, lo cual dará como resultado la lealtad del cliente (Reinares & Ponzoa, 2004).

Para la buena ejecución de un programa de fidelización, es importante tener información actualizada del cliente. Del mismo modo, según Reinares y Ponzoa (2004), las claves de éxito de un programa de fidelización son las siguientes:

- Innovación (creatividad y tecnología).
- Notoriedad del programa.
- Participación activa de titulares.
- Nivel de penetración del programa sobre el total de clientes.
- Influencia en decisiones de compra.
- Valor percibido por la participación.
- Ajuste de nivel de compra y recompra.

Del mismo modo, Reinares y Ponzoa (2004) afirman que la buena ejecución de un programa de fidelización debe tener un sistema que permita tres objetivos: adquirir información (permanentemente), facilitar la toma de decisiones (en el corto plazo) y planificar el futuro (en el medio y largo plazo).

En primer lugar, la adquisición de información es útil para la organización debido a que le permite conocer a su consumidor. La información adquirida no solamente incluye datos personales, sino emocionales, cognitivos y en general. Del mismo modo, permite conocer el nivel de fidelización del cliente y, a partir de esto, brindar beneficios. Dentro de las principales fuentes de adquisición de información está la inscripción a programas, los formularios que se dirigen al cliente posterior al producto, información derivada de relacionamiento con el cliente y de la respuesta a propuestas. Es importante que la información sea procesada y distribuida a las distintas áreas de la organización.

Del mismo modo, un programa de fidelización también debe facilitar la toma de decisiones a corto plazo. La información sobre el consumidor recién comentada es una ventaja competitiva de la empresa frente a sus competidores. Esto le va a permitir ofrecer a sus clientes un producto que esté de acuerdo a las necesidades.

Finalmente, un programa de fidelización también implica una planificación correcta del futuro. Con el tiempo, se perfecciona y adapta un programa de relaciones que tenga contenidos concretos en el *marketing mix*: producto, precio, plaza, promoción, personal, entorno físico, procesos y productividad.

Se pueden realizar distintas clasificaciones de los programas de fidelización. Reinares y Ponzoa (2004) brindan algunos tipos de programas de fidelización, los cuales se explicarán a continuación:

- Programas de recompensas basados en puntos. Consiste en la acumulación de puntos por los esfuerzos de compra, contratación, visitas o participación. Estos puntos se canjean por un catálogo de productos que pueden incluir *gifts*, viajes, boletos aéreos, entre otras recompensas dependiendo de la empresa.
- Programas de recompensas basados en cupones descuentos. Consiste en la reducción del precio en las futuras compras del cliente. Este tipo de recompensa está bien posicionado en los sectores de distribución alimentaria y restaurantes.
- Programas basados en tratos preferenciales. Este tipo de programa se aproxima a la idea de un “club”. Consiste en el trato especial y el reconocimiento del cliente. Este tipo de programa es acompañado normalmente de manera paralela con catálogo de premios, participación en sorteos, concursos, asistencias a eventos, entre otros.
- Multi-sponsors o multimarca o mono-sponsors y monomarca. Consiste en la fusión de esfuerzos entre dos empresas o más para brindar al cliente una gran oferta de posibilidad de consecución de puntos. Este tipo de programa da la posibilidad de compartir costos de la administración del programa y premios brindados.
- Mono-sponsor o de marca propia. A diferencia del programa anterior, en este caso lo gestiona la propia empresa que lo financia o a través de un acuerdo con una tercera. Mientras que en un multi-sponsors se pueden canjear beneficios en las empresas participantes, en un mono-sponsor los beneficios recibidos son solo de una empresa.
- Sectoriales o mono-sponsors con asociados. Consiste en programas mixtos, en donde se utilizan las ventajas del multi-sponsor teniendo la identificación con la marca de un mono-sponsor. Este tipo de programa tiene un valor diferencial para al cliente. Por ejemplo, una compañía aérea que ofrece posibilidad de conseguir y canjear puntos a

través de otros servicios que un viajero puede necesitar como alquiler de vehículos, hoteles, entre otros.

3.2.1. Diferencia entre fidelización, vinculación y retención

La fidelización del cliente es el reflejo de factores que componen las bases del *marketing* relacional como el conocimiento del consumidor, adecuación de la oferta, valor percibido y duración e intensidad en las relaciones. Sin embargo, este término es comúnmente mal entendido, ya que se asocia con programas de recompensa, privilegios, descuentos o puntos y, con ello, a convertir un objetivo estratégico para la compañía en una mera herramienta táctica. El fin es confundido con los medios para conseguirlo (Reinares & Ponzoa, 2005 citado en Arancibia, 2010).

Es fundamental diferenciar los conceptos de vinculación y fidelización. Por un lado, la vinculación implica dependencia y obligación. No ocurre lo mismo cuando hablamos de fidelización, ya que esta última implica un compromiso tácito que une a la organización y al cliente en una relación donde cada uno es consciente de que no debe defraudar al otro. La vinculación hace referencia a la cantidad de veces que el bien o servicio es adquirido por el consumidor, la frecuencia con que lo hace o el tiempo que lo lleva haciendo; sin embargo, no implica necesariamente la satisfacción y la exclusividad, características elementales del concepto de fidelización (Reinares & Ponzoa, 2004).

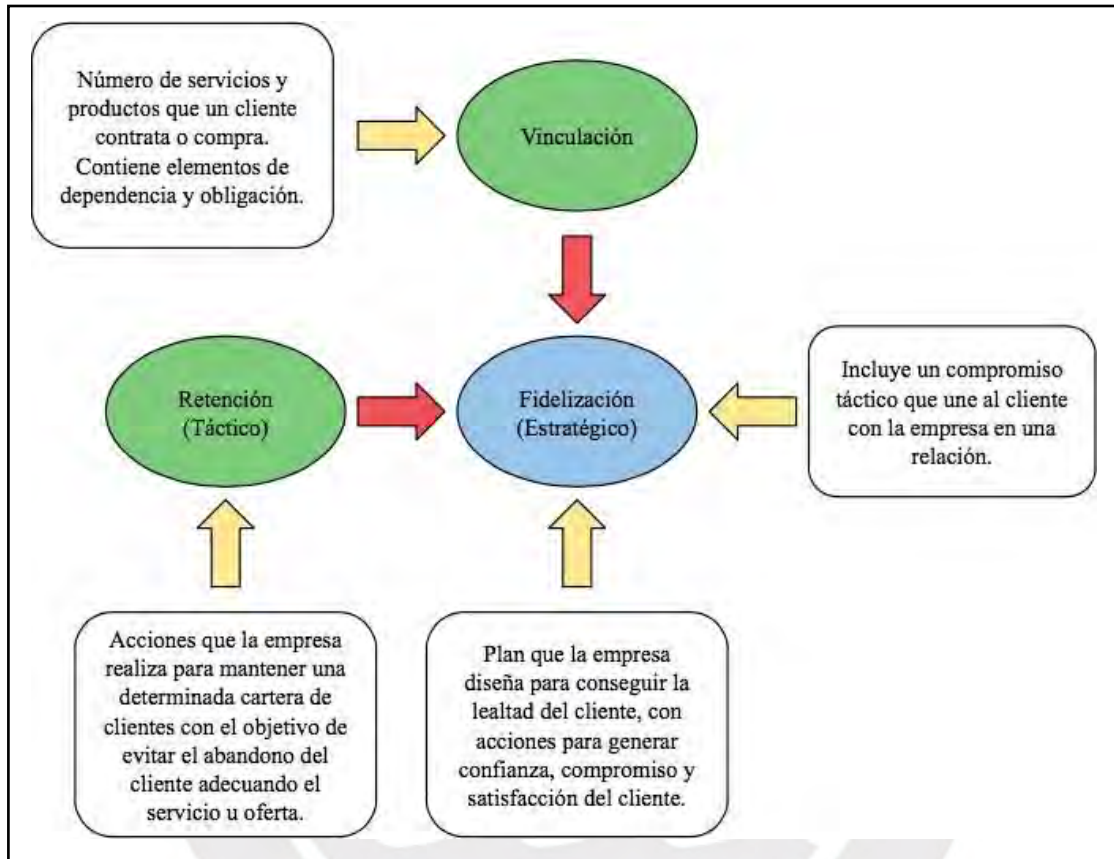
Por ejemplo, un cliente de un banco o caja de ahorros que tiene un crédito hipotecario tendrá una relación de por lo menos 10 años con la entidad financiera. La aprobación de préstamos se condiciona normalmente con la contratación de otros productos como seguros de vida, de hogar o accidente, entre otros. Esto es un reflejo de la vinculación. Ahora, para explicar la relación causa-efecto entre vinculación y fidelización se tomará en cuenta lo mencionado por Reinares y Ponzoa (2004):

(...) se origina a partir del índice de satisfacción. Qué duda cabe que, a partir de una situación de fuerte vinculación con un cliente, semejante a la descrita, nos va a situar en una posición de privilegio para desarrollar una política de fidelización tendente a conseguir una aceptación de índole emocional y respuesta eficiente a las necesidades de servicios financieros de los clientes vinculados al banco, para que, una vez finalizadas las obligaciones contraídas, sigamos siendo elegidos (Reinares & Ponzoa, 2004, p. 222)

En cuanto a la retención, según Reinares y Ponzoa (2004), esta es una respuesta de la empresa para evitar perder a un cliente adecuando el servicio o su oferta. Estas acciones son específicas para mantener su cartera de clientes o para contrarrestar las acciones de captación de

otras compañías competidoras. El cliente decide aceptar o no esta acción específica y, por tanto, continuar vinculado (o no) a la organización. Es aquí donde podemos notar una gran diferencia con el concepto de fidelización, ya que esta parte de barreras que la empresa establece a priori, para no defraudar la confianza que el cliente ha depositado en ella.

Figura 7: Relación entre vinculación, retención y fidelización



Adaptado de: Reinares y Ponzoa (2004)

3.3. Variables indicadoras de lealtad

La lealtad es una manera de medir la vinculación que existe entre una empresa y sus clientes. Para poder identificar y valorar la lealtad de los mismos se pueden utilizar distintas variables (Reinares & Ponzoa, 2004).

Según Fassnacht y Daus (2004, citado en Arancibia, 2010), la lealtad considera variables que se refieren a tres grupos: a la misma empresa, a las relaciones proveedor-cliente y a los clientes mismos. En el primer caso, se toma en consideración variables que corresponden al propio servicio que se ofrece. Estas tienen que ser útiles, satisfacer necesidades y estar disponibles. En este primer grupo existen variables como calidad del servicio, costo/beneficio, imagen y reputación, entre otros. Por otro lado, las variables sobre la relación proveedor-cliente

abarcan términos como la calidad de la relación, experiencias previas, confianza y compromiso. Finalmente, las variables sobre el propio cliente se refieren a términos como la participación y la importancia del servicio para él.

Arancibia (2010) realizó una adaptación de un listado de investigaciones elaborado por David L. Cahill en el 2007 acerca de las variables determinantes de lealtad. Esta lista muestra cuáles son estas variables según el autor, año de publicación y el sector en el que se aplicó. Tomando en cuenta esta lista, se concluye que las variables con mayor aprobación son la satisfacción y la calidad del servicio.

Dentro de este listado de investigaciones mencionado, existen dos estudios relacionados al teatro. El primero es el realizado por Ruyter, Wetzels, y Bloemer en 1998, el cual es un estudio empírico en centros de salud, teatros, lugares de comida rápida y supermercados. Esta primera investigación toma en cuenta a la calidad del producto y servicio como única variable determinante de lealtad. El segundo estudio es de Garbino y Jhonson en 1999, el cual se realizó en una compañía teatral. Las variables que determinaron estos autores son el afecto, el valor percibido y la satisfacción.

Por otro lado, Reinares y Ponzoa (2004) plantean seis variables que explican la lealtad de un cliente: (1) nivel de contratación de productos y servicios, (2) frecuencia en la renovación o utilización de productos y servicios, (3) interacción del cliente con diferentes canales o redes de venta utilizados por la empresa, (4) recomendación de la empresa o productos a familiares y amigos, (5) participación en actividades de comunicación y promocionales y (6) lealtad explícita. Estas variables son explicadas de manera más elaborada en siguiente tabla:

Tabla 9: Variables indicadoras del nivel de lealtad de los clientes según Reinares y Ponzoa

Variables indicadoras del nivel de lealtad de los clientes	
Nivel de contratación de productos y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial contratación del cliente versus contratación real. • Suscripción o compra actual versus transacciones históricas. • Productos o servicios contratados en exclusiva versus compartidos con otros competidores. • Contratación de productos de alta vinculación (aquellos que suponen un alto nivel de compromiso y de reacción futura con la empresa).
Frecuencia en la renovación o utilización de productos y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad promedio de los productos contratados. • Número y valor de los productos contratados en un determinado periodo. • Índice de respuesta a la propuesta de nuevos productos. • Cancelación y servicios sujetos a renovación en el tiempo.
Interacción del cliente con diferentes canales o redes de venta utilizados por la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Canales propios versus canales alternativos. • Frecuencia de visita. • Tiempo promedio de visita. • Posición relativa de la interacción versus potencial y tiempo o número de contactos realizados en nuestros competidores.
Participación en actividades de comunicación y promocionales	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia en eventos, presentaciones de productos, ferias, etc. • Inscripción en programas de fidelización, clubes o servicios de información periódica sobre la empresa o sus productos (excluyendo el servicio post-venta). Número de miembros de la unidad familiar o de la empresa que participan (considerando su capacidad de compra o prescripción). • Nivel de retroalimentación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Respuesta a cuestionarios para adecuación y actualización de información. ○ Participación en actividades de dinamización no puramente dirigidas a la venta. ○ Solicitud de información sobre la empresa o sus productos. ○ Canales de comunicación utilizados: correo, teléfono, etc. • Exclusividad en la participación.
Recomendación de nuestra empresa o productos a familiares y amigos	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta a promociones amigo hace amigo (member get member). • Nivel de iniciativa en la recomendación de nuevos clientes.
Lealtad explícita	<ul style="list-style-type: none"> • Cláusulas de exclusividad aceptadas en contratos. • Lealtad por ventaja (empresas que cubren una necesidad con un nivel de satisfacción no disponible en el mercado). • Sensibilidad al precio. • Búsqueda de nuevas alternativas (potencialidad y actitud declarada o contrastada).

Fuente: Reinares y Ponzoa (2004)

Sin embargo, los autores son claros al mencionar que estas variables pueden mezclarse y adaptarse dependiendo del tipo de negocio, sector, tipo de productos ofertados y cartera de clientes disponibles (Reinares & Ponzoa, 2004).

Para el presente trabajo de investigación, se tiene que tomar en cuenta que se estudia el servicio que ofrece Los Productores: puestas en escena teatrales. Para esto, se ha elegido como base las variables que indican lealtad propuesta por Reinares y Ponzoa (2004), debido a que incluyen variables no solo del comportamiento del cliente, sino su actitud o intención. Sin embargo, también se han tomado en cuenta los conceptos de calidad del servicio y satisfacción de otras investigaciones aplicadas al teatro, las cuales se mencionaron previamente. Para poder validar estas variables se llevó a cabo entrevistas con productoras de teatro y asociaciones culturales como: Los Productores, Teatro La Plaza, Gran Teatro Nacional, C.C. Británico. En estas entrevistas se presentó el modelo adaptado para verificar que las variables se adapten a este tipo de organizaciones.

A continuación, en la Tabla 10, se presenta las variables finales que se tomarán en la investigación:

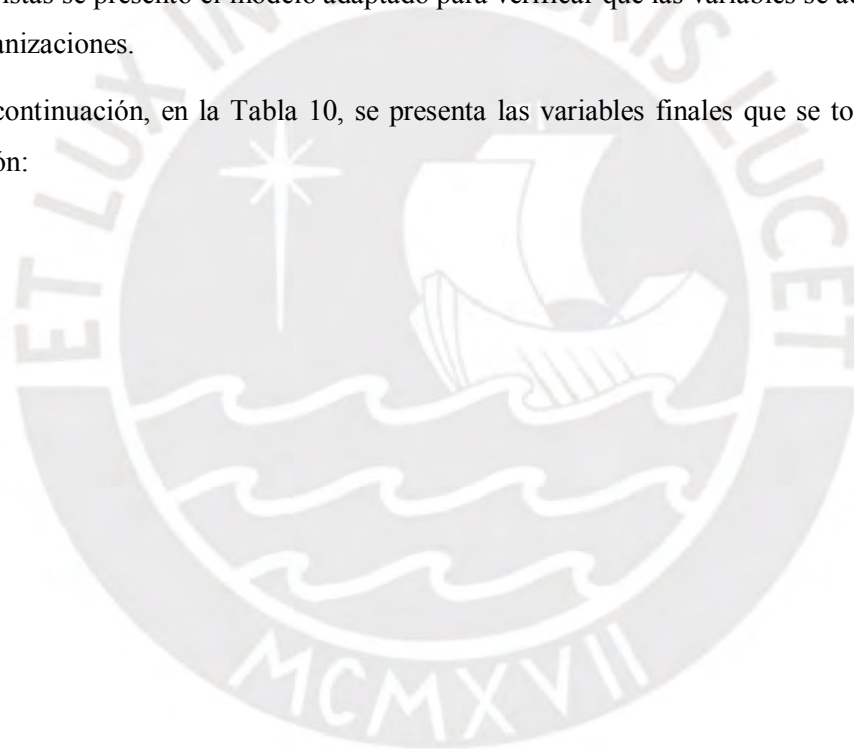


Tabla 10: Variables indicadoras del nivel de lealtad de los clientes adaptado a Los Productores

Variables indicadoras del nivel de lealtad de los clientes adaptado a Los Productores	
Nivel de contratación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia a obras teatrales del total de obras • Variación de la asistencia a las obras teatrales del total de obras por años • Contratación de servicios de alta vinculación: “Cierra Puertas”
Frecuencia en la renovación o utilización del servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia a reposiciones de obras • Gasto de entradas adquiridas en un determinado periodo • Variación del gasto de entradas adquiridas de periodos • Índice de respuesta a la propuesta de nuevas producciones
Interacción con canales de venta	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de canales propios y canales tercerizados • Respuesta ante un cambio del canal de venta actual por uno propio de la organización
Participación en actividades de comunicación y promocionales	<ul style="list-style-type: none"> • Suscripción a servicios de información periódica sobre la empresa y sus servicios • Respuesta a cuestionarios para adecuación y actualización de datos • Solicitud de información sobre la organización y sus servicios • Canales de comunicación utilizados • Participación en actividades de dinamización no puramente dirigidas a la venta • Participación en actividad promocional
Recomendación	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de iniciativa en la recomendación • Motivación de asistencia de usuarios no frecuentes
Lealtad explícita	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad por ventaja • Sensibilidad al precio • Calidad de servicio • Satisfacción

Adaptado de: Reinares y Ponzoa (2004)

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El presente capítulo ahonda en la metodología de investigación. Para ello, se han seguido los lineamientos de investigación de mercado según Naresh Malhotra (2008), quien propone seis pasos en el proceso de investigación de mercados, los cuales son:

- Definición del problema de la investigación de mercado
- Desarrollo del enfoque del problema
- Formulación del diseño de la investigación
- Trabajo de campo o recopilación de datos
- Análisis y presentación de datos
- Elaboración y presentación del informe

1. Definición del problema de la investigación de mercado

Para Naresh Malhotra (2008), la definición del problema es el primer paso de toda investigación de mercados: “(...) supone hablar con quienes toman las decisiones, hacer entrevistas con los expertos del sector, analizar datos secundarios y, quizás, alguna investigación cualitativa, como las sesiones de grupo” (Malhotra, 2008, p. 10). Este primer paso es fundamental en toda investigación, ya que es un factor clave para el éxito de la misma. Además, según el autor, el problema debe ser identificado de manera precisa y clara. También es importante recalcarla la importancia de conocer el contexto ambiental del problema para la definición del mismo. Con respecto a esto, Malhotra (2008) lo siguiente: “Para entender el entorno de un problema de investigación de mercados, el investigador debe conocer la empresa y la industrial del cliente. En particular, debe analizar los factores que influyen en la definición del problema de investigación de mercados”.

La presente investigación respondió a la necesidad que se tiene por parte de la organización estudiada, Los Productores, de conocer cuál es la situación relacional que tiene con sus clientes, tomando en cuenta el concepto de lealtad. Para así, garantizar el crecimiento y recomendación de la organización.

Con respecto a lo anterior, se debe prestar mucha más atención a la audiencia, ya que ellos tienen el poder económico que la organización teatral necesita y porque son una parte primordial del propósito de una organización cultural. Los teatros, museos o galerías no podrían existir solo para beneficio de los propios artistas y promotores (Dixon, 2013).

Una vez identificada la problemática, se procedió a desarrollar una solución para la misma. De esta manera, se determinó que, para conocer tal situación, era factible tomar las

variables propuestas por Reinares y Ponzoa (2004), las cuales son: nivel de contratación de productos y servicios, frecuencia en la renovación o utilización de bienes y servicios, interacción del cliente con diferentes canales o redes de venta utilizados por la empresa, recomendación de la empresa o productos a familiares y amigos, participación en actividades de comunicación y promocionales; y lealtad explícita. Por tal motivo, se propuso explicar estas variables que influyen en la lealtad tomando como referencia aquel modelo.

Adicional a las variables postuladas por Reinares y Ponzoa, se buscó adaptar su propuesta al sector teatral, específicamente al caso de Los Productores. Para ello, en primer lugar, se revisó fuentes secundarias de estudios de variables determinantes en la lealtad aplicado al sector teatral, en donde se observó que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente eran importantes de conocer.

Posterior a ello, se tuvo entrevistas con expertos del sector teatral de las organizaciones de Los Productores, Teatro La Plaza, Gran Teatro Nacional y Centro Cultural Británico. Esto tuvo como finalidad conocer cómo se maneja el concepto de lealtad en sus organizaciones y sus opiniones acerca de las variables que se iban a utilizar para conocer la lealtad de los clientes de Los Productores. Adicional a ello, estas entrevistas a expertos del sector teatral ayudaron a conocer el contexto del estudio; es decir, la situación del teatro en el Perú y el modelo de negocio de sus organizaciones.

Luego, se acudió a expertos de *marketing* relacional a los cuáles se les presentó las variables que se pretendían usar para conocer la situación de la lealtad de los clientes de Los Productores. La finalidad de estas entrevistas fue aprobar el uso de estas variables aplicado al sector teatral y en específico a Los Productores.

Una vez establecidas las variables a usar y la manera específica de conocer cada una, se llevó a cabo un *focus group* con 6 clientes de Los Productores que habían asistido a por lo menos 5 puestas en escena. La finalidad de esta herramienta fue estudiar la utilidad de las variables, enriquecer el instrumento cuantitativo (encuestas) y tener una idea del potencial beneficio de aplicarlo a la muestra seleccionada. Asimismo, esta herramienta sirvió para conocer las posibles alternativas de respuesta que se podían colocar en la encuesta.

A partir de lo mencionado, se elaboró el instrumento cuantitativo; es decir, las encuestas. Es importante mencionar que previo a su aplicación se realizó una prueba piloto aplicada a 12 clientes de Los Productores, 6 en cada teatro en los que trabajan. La finalidad de esto fue verificar que las preguntas eran entendibles para los encuestados potenciales. Luego, se pasó a aplicar 384 encuestas a los clientes de Los Productores. La finalidad de esta última herramienta fue conocer

la situación de las variables que influyen en la lealtad de estos clientes; es decir, resolver el problema de investigación.

2. Desarrollo del enfoque del problema

Para Naresh Malhotra (2008), la definición del problema contribuye al desarrollo del segundo paso de toda investigación de mercados, el cual es el desarrollo del enfoque del problema.

Con respecto a la hipótesis, el autor asegura que “una hipótesis (H) es una afirmación o una proposición aún no comprobada acerca de un factor o fenómeno que es de interés para el investigador” (Malhotra, 2008, p. 53). En relación a ello, la hipótesis general de la investigación fue la siguiente: las variables analizadas permiten conocer la situación de la lealtad de los clientes de Los Productores. Esta fue posible de comprobar a través de los datos recabados en la investigación, mediante las técnicas tanto cualitativas como cuantitativas.

También se pudo comprobar las hipótesis específicas, las cuales son las siguientes:

- H1: El nivel de contratación ha incrementado con los años y la respuesta ante nuevas obras teatrales de Los Productores es anticipada.
- H2: El cliente está dispuesto a usar un nuevo método de compra propio de Los Productores y, en su mayoría, ha participado de por lo menos una promoción, descuento o sorteo.
- H3: El cliente de Los Productores está dispuesto a recomendar el servicio.
- H4: El cliente de Los Productores seguiría asistiendo a sus obras en caso haya un incremento del precio y está satisfecho con el servicio en general.

3. Diseño de la investigación

Según Naresh Malhotra (2008), comúnmente se usan dos tipos de diseños de investigación: exploratoria y concluyente. En el caso de la investigación exploratoria, esta tiene como objetivo principal brindar información que pueda orientar de manera general al investigador sobre el problema que enfrenta. Resulta necesario cuando se quiere definir el problema con más precisión, identificar los cursos de acción pertinentes y obtener información adicional antes de que se desarrolle el enfoque de la investigación. Esta etapa de investigación exploratoria tiene carácter flexible y no requiere de procedimientos ni protocolos formales de investigación. La muestra para adquirir esta información es pequeña y no representativa. Generalmente, esta etapa consiste en procesos cualitativos como entrevistas a expertos en el tema.

Una vez que se ha obtenido la información necesaria a través de la investigación exploratoria, se procede a la investigación concluyente a través de estudios cuantitativos; es decir, la información obtenida de la investigación exploratoria se debe corroborar mediante la investigación concluyente. El objetivo de la investigación concluyente es probar las hipótesis específicas y examinar las relaciones particulares. Los hallazgos de esta fase se consideran de manera concluyente, ya que se utilizan como información para la toma de decisiones administrativas. Además, es más formal y estructurada que la exploratoria, un claro ejemplo son las encuestas (Malhotra, 2008). Esta fue la herramienta utilizada en la presente investigación.

A su vez, la investigación concluyente puede ser descriptiva o causal. La presente investigación siguió los lineamientos de la investigación concluyente descriptiva. Esto debido a que la investigación tuvo como finalidad describir comportamientos que muestran lealtad de los clientes de puestas en escena de Los Productores a través de las variables planteadas por Reinares y Ponzoa. Según Malhotra (2008) una de las razones por las que la investigación descriptiva se realiza es para describir la percepción de las características de productos o servicios.

La gran mayoría de estudios que utilizan la investigación descriptiva, incluyen métodos como análisis cuantitativo más que cualitativo, de datos secundarios; encuestas o datos por observación.

Es importante recalcar que la investigación descriptiva asume que el investigador tiene conocimiento previo acerca de la situación del problema, la cual se ha recolectado mediante la investigación exploratoria explicada anteriormente.

La investigación descriptiva puede clasificarse, a su vez, en investigación transversal y longitudinal. En este caso, se optó por el tipo transversal simple debido a que se extrajo una única muestra de encuestados de la población meta y, a partir de ella, se obtuvo la información solo una vez; es decir, en un solo período de tiempo. Tal como lo indica Pasco y Ponce (2015) “estos estudios solamente proporcionan información de la organización correspondiente al momento en que fueron realizados” (Pasco & Ponce, 2015, p. 49).

La suma de ambas investigaciones; es decir, la exploratoria y la concluyente, permitió asegurar que la investigación sea consecuente, confiable y veraz (Malhotra, 2008).

Por otro lado, considerando los procedimientos de carácter científico, podemos decir que la investigación fue estudio de caso. Tal como se menciona en los objetivos propuestos, se tuvo como objetivo general describir las variables que influyen en la lealtad de los clientes de puestas en escena de Los Productores. En este marco, se pretendió describir la interacción en medios de comunicación y venta, detallar la recomendación que existe, describir las acciones que

demuestran lealtad explícita, entre otros factores. El estudio de caso permite comprender la unidad de análisis; en este caso Los Productores, dentro de su propio contexto, abordando las complejidades de su entorno y tratando de darles un sentido (Harrison, 2002 citado en Pasco & Ponce, 2015).

4. Trabajo de campo y recopilación de datos

En esta sección se describen las dos fases de la investigación, las herramientas que se utilizaron en las mismas para recoger la información y cómo se ha determinado la muestra. Las herramientas de investigación que se utilizaron en el presente estudio para la recolección de datos fueron encuestas, *focus group* y entrevistas a expertos, las cuales, en conjunto, aportaron confiabilidad al estudio. Cabe resaltar que todas las personas involucradas en la investigación autorizaron que la información brindada sea empleada con fines académicos. Los consentimientos informados se encuentran en el anexo D.

4.1. Fase exploratoria y herramientas utilizadas

La fase de investigación exploratoria se tomó como paso inicial en el desarrollo de la investigación. Esta se dio mediante diversos métodos de carácter cualitativo. En primer lugar, se dieron 9 entrevistas a expertos a profundidad, las cuales se clasificaron en expertos del sector teatral y expertos de *marketing*.

En el caso de las entrevistas a expertos del sector teatral, se tuvieron varios objetivos. Uno de ellos fue tener amplio conocimiento sobre el contexto en el que se encuentra el sector teatral en nuestro país. Un segundo objetivo fue conocer sobre su organización, cómo se manejan los públicos, cuál era su modelo de negocio, entre otros aspectos. Un tercer objetivo fue ratificar la utilidad de las variables propuestas por Reinares y Ponzoa que se utilizarían en la investigación. En tales entrevistas participaron representantes del Gran Teatro Nacional, Centro Cultural Británico, Teatro La Plaza y Los Productores. La guía de entrevistas a representantes del sector teatral se puede observar en el anexo E.

Asimismo, se dieron entrevistas a expertos de *marketing*, los cuales son docentes universitarios y mantienen cargos gerenciales en grandes empresas como Cencosud y Telefónica. El objetivo principal de estas entrevistas también fue ratificar el modelo propuesto por Reinares y Ponzoa para conocer la lealtad del cliente. La guía de estas entrevistas se puede observar, del mismo modo, en el anexo E.

Otra herramienta utilizada durante la investigación exploratoria fue el *focus group*, el cual se realizó a clientes de Los Productores. Uno de los criterios para participar era que debían, por lo menos, haber asistido a 5 obras de Los Productores. Esta herramienta se realizó a 6 clientes de

Los Productores e, igual que la anterior herramienta, tuvo distintos objetivos. Uno de ellos fue tener un primer acercamiento hacia los clientes de Los Productores; identificar otros factores que puedan influir en la lealtad de los mismos que puedan no estar incluidas en el modelo de variables; y determinar alternativas de respuesta apropiadas para la herramienta, a través de preguntas abiertas. La guía de *focus group* se puede observar en el anexo F. Asimismo, para revisar los audios y transcripciones de estas herramientas cualitativas, revisar el anexo G.

Por otro lado, se realizaron pruebas piloto para corroborar el completo entendimiento de la herramienta utilizada; es decir, la encuesta. Hernández, Fernández y Baptista (2010) manifiestan sobre las pruebas piloto lo siguiente:

(...) consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra para probar su pertinencia y eficacia (incluyendo instrucciones), así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados. A partir de esta prueba se calcula la confiabilidad y la validez iniciales del instrumento (Hernández et al., 2010, p. 210).

Es importante mencionar que se contó con datos secundarios internos, los cuales tienen la característica de generarse dentro de la organización para la que se está llevando a cabo la investigación y brindar conocimientos útiles ya disponibles (Malhotra, 2008). Estos datos secundarios internos se obtuvieron gracias al acceso que se tuvo a la base de datos de clientes de Los Productores, así como a otras fuentes de información como una investigación de mercado realizada por Total Market Solutions (2016), reportes, informes, entre otros de la propia organización.

Esta base de datos de clientes fue extraída de las encuestas realizadas por la organización vía internet. Asimismo, como parte de la investigación, se procesaron para que sean útiles debido a que estas 1,511 respuestas no estaban analizadas. A partir de ello, se pudo identificar el perfil promedio del consumidor como parte del marco contextual de la investigación, entre otros datos.

4.2. Fase concluyente y herramienta utilizada

Para la fase de investigación concluyente, se ha recogido información a través de encuestas presenciales por intercepción. Se realizaron 384 encuestas a clientes de Los Productores, las cuales se dividieron en dos grupos: Teatro Luigi Pirandello y Teatro Peruano Japonés, los cuales tienen 705 y 1,025 butacas respectivamente. A partir de ello, se repartieron las encuestas proporcionalmente. De esta manera, se destinaron 156 encuestas al Teatro Luigi Pirandello (40% del total) y 228 encuestas al Teatro Peruano Japonés (60% del total).

Estas encuestas se realizaron durante las obras *Dos más dos*, en el caso del Teatro Luigi Pirandello; y *Billy Elliot*, en el caso del Teatro Peruano Japonés. En ambos casos la realización

de la encuesta se dio una vez terminada la función del día. Es importante recalcar que estas encuestas se utilizaron con el fin de responder a los objetivos planteados en la presente investigación. La encuesta se puede revisar en el anexo H.

La encuesta contuvo 28 preguntas estructuradas. En ella, la pregunta filtro consistía en haber asistido, por lo menos, a 5 obras teatrales en total de Los Productores desde el año 2016 a la fecha. Esto debido a que, a partir de la entrevista con Diego Huamán (comunicación personal, 15 de mayo, 2018), se pudo conocer que un cliente familiarizado con Los Productores asiste aproximadamente a 2 obras al año, de 8 producciones anuales. El inicio de la aplicación de la encuesta fue del 08 de junio del 2018 y finalizó el 27 el mismo mes.

A continuación, se muestra la ficha técnica de la muestra en la Tabla 11:

Tabla 11: Diseño de la investigación

Naturaleza	Cuantitativa
Método de la recolección de datos	Entrevista personal / encuesta de campo
Tipo de cuestionario	Estructurado
Universo	Clientes de puestas en escena de Los Productores, los cuales fueron 225,000 en promedio considerando el año 2016 y 2017
Tamaño de la muestra	384 unidades muestrales válidas. Están son divididas proporcionalmente a la capacidad de teatros en los que se presentan. Es decir, se realizan 156 encuestas en el Teatro Luigi Pirandello y 228 en el Teatro Peruano Japonés
Margen de error	1.96 para un nivel de confianza de 95%
Fecha de inicio de recolección de datos	08 de junio del 2018
Fecha de finalización de la encuesta	27 de junio del 2018

Adaptado de: Mercawize, 2014 citado en Chávez et al., 2017

Para una visualización más completa de la ficha técnica, revisar el anexo I.

4.3. Muestra

En la presente investigación se eligió a los clientes de obras de teatro de Los Productores en Lima Metropolitana como muestra para el estudio. Se ahonda en el porqué en la presente sección. En primer lugar, se debe precisar por qué una muestra y no un censo a través de la siguiente cita:

En una muestra, el investigador no está en capacidad de recolectar información de la totalidad de unidades de observación o de la población objetivo del estudio, por lo que requiere concentrar sus esfuerzos en solamente una parte de dicho conjunto. Previsiblemente, esto sucede cuando el número de unidades de observación es demasiado

amplio como para hacer viable la recolección exhaustiva de información (Pasco & Ponce, 2015, p. 51).

En el caso del presente estudio, el número de unidades de observación no es reducido; por ello, se optó por trabajar con una muestra representativa, la cual “representa un subgrupo de la población, que se selecciona para participar en el estudio” (Malhotra, 2008, p. 335).

El muestreo resultó ser probabilístico debido a que “involucra una selección de unidades de observación de tal forma que las unidades seleccionadas tengan la misma probabilidad de ser elegidas para la muestra, lo cual permite que sea estadísticamente representativa” (Pasco & Ponce, 2015, p. 52).

Además, se tuvo la variante de tipo simple aleatorio debido a que “cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección igual y conocida. Además, cada posible muestra de un determinado tamaño (n) tiene una probabilidad igual y conocida de ser la muestra seleccionada realmente” (Malhotra, 2008, p. 346).

La población objetivo estuvo conformada por el promedio de la cantidad de espectadores de los años 2016 y 2017, lo cual dio como resultado 225,000. Esta información fue facilitada por la organización. A partir de esta cifra, se procedió a calcular la muestra para la presente investigación. Esta tiene un nivel de confianza de 95% (se sabe que la variable Z asociada a este nivel de confianza es 1.96), el error muestral fue de 5% y la proporción de éxito es de 0.5. Se aplicó la fórmula $n = [(Z^2) * p * q] / (E^2)$ para poblaciones infinitas. Finalmente, se obtuvo que el tamaño de la muestra fue de 384 personas. A continuación, en la Tabla 12 se indica el procedimiento descrito.

Tabla 12: Tamaño de la muestra

Población objetivo	225,000
Nivel de confianza	95%
Margen de error	5%
Proporción de p y q	50% y 50%
Muestra calculada	384

5. Presentación de datos

La presente investigación ha analizado las variables que influyen en la lealtad de clientes de Los Productores a través del modelo de variables propuestas por Reinares y Ponzoa, adaptado

a esta organización. Tal modelo permite explicar la situación de sus clientes a través de la contratación y renovación del servicio, medios de comunicación y venta, recomendación, y lealtad explícita de la organización. A partir de ello, se presentó un análisis que comprendió la información valiosa de las herramientas utilizadas, de manera que se obtuvo un panorama general de la situación de lealtad actual de los clientes de Los Productores. Adicional a ello, se formularon recomendaciones a la organización, a partir de las conclusiones obtenidas en el presente estudio.

Tal como se ha detallado, se ha recolectado información de manera cualitativa y cuantitativa; es decir, entrevistas a profundidad, *focus group* y encuestas. Dicho esto, se utilizó la triangulación de datos: distintas fuentes y métodos de recolección, con el objetivo de hacer más consistente el estudio.

6. Elaboración y presentación del informe

La data recolectada ha sido procesada a través de la aplicación de Hojas de Cálculo de Microsoft Excel. De esta manera, se pudo codificar y examinar de manera gráfica los datos obtenidos de la herramienta cuantitativa. La base de datos codificada se puede observar en el anexo J. Las conclusiones y recomendaciones se dieron posterior a ello y se presentó al equipo de Los Productores, la organización estudiada. Esto se dio por dos principales motivos. El primero fue que, a partir del conocimiento generado, la organización pueda tomar acciones futuras con respecto a sus clientes. El segundo motivo fue enriquecer el análisis posterior a la aplicación del instrumento.

Finalmente, el proceso concluyó con la presentación del estudio y la sustentación del mismo ante un jurado perteneciente a la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestra el análisis de los datos recogidos para solucionar la problemática de la presente investigación, el cual se encuentra dividido en todas las variables analizadas que influyen en la lealtad del cliente propuestas por Reinares y Ponzoa. Es importante mencionar que previo al desarrollo de estos resultados, se expone lo correspondiente al perfil del cliente identificado y sus principales hábitos de consumo.

Para el desarrollo de este capítulo se usa la data obtenida a través de todas las herramientas de recojo de información utilizadas: entrevistas a expertos, *focus group* y encuestas. Asimismo, se utilizó información secundaria brindada por la organización que ayuda a complementar el análisis de estas variables estudiadas. Para observar la lista de figuras de los resultados de la encuesta, revisar en anexo K.

1. Perfil del cliente

Con respecto al género, de los 384 encuestados, el 74% es mujer, mientras que el 26% es hombre. Por otro lado, con respecto a la edad, el 50% de los encuestados tiene entre 22 y 29 años; el 21%, entre 30 y 38 años; el 10%, menos de 21 años; el 10% también, entre 39 y 50 años; y, finalmente, el 9%, más de 50 años.

Por otro lado, en cuanto al distrito de residencia, se utilizó una agrupación en base a zonas, la cual se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 13: Distribución de distritos por zonas

Zonas	Distritos	Participación
Zona 1	Puente Piedra, Comas, Carabayllo, Ancón	1%
Zona 2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres	7%
Zona 3	San Juan de Lurigancho	2%
Zona 4	Cercado de Lima, Rímac, Breña, La Victoria	5%
Zona 5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino	2%
Zona 6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	25%
Zona 7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina	44%
Zona 8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores	6%
Zona 9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac	1%
Zona 10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla	7%

A partir de ello, se puede afirmar que la mayoría de los encuestados pertenece a la Zona 7 (44%); es decir, a los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina. Asimismo, la segunda zona con mayor cantidad de residentes es la Zona 6 (25%), la cual abarca los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel.

El sector teatral se encuentra en un mercado altamente competitivo. Es por esto que, consideramos conveniente tener conocimiento de las actividades de ocio que los consumidores realizan usualmente y cómo está posicionado el teatro con respecto a estas. A través *focus group* se pudo conocer que las principales actividades de entretenimiento de los participantes son ver Netflix, ir al cine, ir al teatro e ir a reuniones con amigos. Un factor común en todos los participantes es que los fines de semana casi siempre se relacionan con el consumo de alcohol.

A partir de ello, se preguntó en la encuesta por la asistencia a diferentes actividades de entretenimiento con cuatro frecuencias mensuales distintas: “más de 4 veces”, “3 o 4 veces”, “1 o 2 veces” y “nunca”. Para la elección de estas alternativas se tomó en consideración tanto las opciones del *focus group* como las actividades de la Encuesta Lima Cómo Vamos (2018) presentada en el marco contextual. Sin embargo, se terminaron considerando aquellas que impliquen movilización, gasto y que no sean negocios estacionales. Finalmente, estas actividades seleccionadas fueron: cines, bares, discotecas, conciertos/eventos musicales y teatros.

Entre las alternativas mencionadas como opciones de entretenimiento en la encuesta, el cine es realizado “más de 4 veces” en un mes por 11%, seguido de la asistencia a bares con 8% y la asistencia al teatro con un 5%. Sin embargo, al consultar sobre las actividades que realizan “3 o 4 veces” al mes, la asistencia al teatro pasa a ser la segunda actividad más realizada (18%), seguida de la asistencia al cine (27%). Por otro lado, tomando en cuenta la asistencia a actividades que se realizan “1 o 2 veces” al mes, el teatro es la de mayor participación con 77%, seguido de la asistencia al cine con 55%. Finalmente, con respecto a las actividades que nunca realizan, un 43% nunca asiste a conciertos/eventos musicales y el 40% nunca asiste a discotecas.

Con respecto a esta asistencia al teatro, las productoras que conocían los participantes del *focus group* fueron Los Productores, La Plaza, Preludio, Cuatro Tablas, Centro Cultural PUCP y Centro Cultural Británico. Es importante recalcar que a los participantes se les hizo difícil reconocer a las productoras; sin embargo, tenían conocimiento de distintas obras. Sobre Los Productores, los participantes mencionaron que esta productora tiene un mayor dominio en materia de comedias y musicales. Por otro lado, los participantes del *focus group* también nos hicieron saber que la asistencia al teatro implica planificación para la mitad de ellos; y para los otros, es una actividad espontánea. De los que planifican su asistencia, los aspectos que toman en cuenta son la estructura del teatro, el elenco, la comodidad, entre otros.

Por otro lado, como se ha expuesto previamente, el teatro es una actividad de entretenimiento que trae consigo muchos beneficios para el espectador. A través del *focus group*, se pudo saber que el teatro representa un espacio de reflexión, emociones, entretenimiento, aprendizaje y comodidad. A partir de ello, fue conveniente especificar qué necesidades satisface el teatro. Según las encuestas realizadas, los aspectos más valorados son el ser partícipes de una experiencia en vivo, el experimentar sensaciones y el escapar de la rutina diaria con 71%, 59% y 54%, respectivamente. Otro aspecto importante para el 34% de clientes es ver actores que les interesan y la posibilidad de pasar tiempo con su familia con un 17%. Las opciones menos consideradas fueron la diferencia en el trato con respecto a otros servicios, el ser parte de un grupo social y “otros” con 7%, 5% y 5%, respectivamente.

Parte de la encuesta también buscó conocer con quiénes suelen ir los encuestados al teatro. Los resultados que se obtuvieron fueron que, los clientes de Los Productores, en su mayoría suelen ir al teatro con amigos (40%), seguido de los que van con pareja (29%), y los que van en familia (27%). Un porcentaje menor de encuestados (12%) indicó que suele ir al teatro solo.

2. Nivel de contratación del servicio

El nivel de contratación de servicio de los clientes de Los Productores se explica mediante la asistencia a obras teatrales del total de obras en los años 2016, 2017 y lo que va del 2018, la

variación entre estos periodos y la contratación de servicios de alta vinculación como el “Cierra Puertas”.

Es importante mencionar que, en cuanto a la asistencia a obras de Los Productores en los años mencionados, un 72% de encuestados indicó haber asistido de 5 a 8 obras; 22%, de 9 a 13 obras; 3%, de 14 a 18 obras; y otro 3%, de 19 a 23 obras. El total de obras producidas entre los 3 años fue de 23.

En los últimos tres años se ha observado el siguiente comportamiento en cuanto a la asistencia a las obras de Los Productores. En el año 2016, los clientes asistieron a un 32% de obras del total anual. Luego, durante el 2017, los clientes asistieron a un 31% del total anual. Finalmente, en el 2018, los clientes han asistido a un 37% de obras en lo que va del año.

En cuanto a la variación de esta asistencia, del año 2016 al año 2017 se tuvo un cambio de -3%, mientras que del año 2017 al 2018 se tiene una variación de +19%, lo cual resulta ser un escenario favorable para Los Productores. Sobre el aumento de la asistencia a las puestas en escena de Los Productos, en el *focus group* se mencionó lo siguiente: “mi asistencia a las obras de Los Productores va en aumento porque cada vez que voy, me intereso más por el teatro” (Participante 04, *focus group*, 05 de junio, 2018). Por su parte, el Participante 6 mencionó que el tema de las promociones, ofertas y descuentos ayudan a que su asistencia vaya creciendo a través de los años (Participante 6, *focus group*, 05 de junio, 2018).

En cuanto al “Cierra Puertas”, a través del *focus group* se pudo conocer que los participantes habían escuchado sobre el evento; sin embargo, ninguno participó. Esto se confirmó a través de la encuesta debido a que solo el 9% participó de esta actividad. Con respecto a los encuestados que no participaron, el principal motivo fue que no se enteraron de la actividad (54%), seguido de los que no planifican sus actividades de entretenimiento con tanta anticipación (19%). El resto de motivos fue no haber dispuesto del tiempo (11%), no disponer del dinero necesario (10%) y la falta de interés en la idea (3%). El Participante 5 del *focus group* menciona que la idea del “Cierra Puertas” es muy innovadora, pero aún se puede mejorar en algunos aspectos. Por ejemplo, la elección de fechas, la cual es muy incierta tratándose de un año de anticipación (Participante 5, *focus group*, 5 de junio, 2018).

3. Frecuencia en la renovación o utilización del servicio

La frecuencia en la renovación o utilización del servicio se explica a través de la asistencia a reposiciones de obras, el gasto en entradas adquiridas durante los períodos, su variación y el índice de respuesta a la propuesta de nuevas producciones anunciada por Los Productores.

Es conveniente mencionar las obras con mayor asistencia de los encuestados. Para esto, es importante considerar que las encuestas se realizaron de manera presencial en las obras *Dos más dos* (2018) y *Billy Elliot* (2018), a las cuales el 61% y 68% de encuestados asistió respectivamente. Por otro lado, las obras con mayor asistencia son *Mamma Mía!* (2017) con 56%, *Toc Toc* (2016) con 55%, *Full Monty* (2016) con 45%, *Cuerda* (2016) con 43% y *Mamma Mía!* (2016) con 42%. A partir de esto se puede afirmar que una de las obras más vistas por los espectadores es *Mamma Mía!*, la cual ha podido juntar a más de 100 mil espectadores en todas sus funciones (Publimetro, 2017).

Las reposiciones son obras que se han vuelto a estrenar y, por tanto, han tenido una nueva temporada. La asistencia a la reposición de una obra representa, en términos comerciales, la recompra del servicio. Con respecto a ello, un 22% de encuestados indicó haber asistido a la reposición de *Mamma Mia!*; es decir, asistieron a la obra en el año 2016 y en el año 2017. Por otro lado, un 10% de encuestados asistió a *Hasta las patas* en el año 2017 y 2018. Un 9% de encuestados afirmó haber asistido a *Toc Toc* en los años 2016 y 2017. El 8% de encuestados asistieron a la obra *Conejo Blanco, Conejo Rojo* en los años 2017 y 2018. Finalmente, un 8% de encuestados asistió a la obra *Un acto de Dios* en los años 2016 y 2017. Una de las razones por las cuales los clientes asisten a reposiciones puede ser debido a lo mencionado por el Participante 5 del *focus group*: “Yo fui a ver *Toc Toc* dos veces con diferentes elencos y pude disfrutar lo mejor de la interpretación de cada uno de los actores” (Participante 5, *focus group*, 5 de junio, 2018).

Asimismo, a través del *focus group*, los participantes mencionaron que el gasto promedio en una entrada a una obra de Los Productores era de S/ 50. Para tener información más precisa, en la encuesta se realizó la misma pregunta, pero a través de intervalos de precios. Con respecto a ello, el 43% gasta entre S/ 60 y S/ 85; el 33%, entre S/ 30 y S/ 60; y, el 17%, entre S/ 85 y S/ 100. Con una participación menor, solo el 4% de los encuestados paga más de S/ 100 por una entrada; mientras que el 3%, menos de S/ 30.

Con respecto al ticket o entrada promedio por año, en primer lugar, es importante recalcar que se ha tenido distinto número de producciones teatrales año a año. Adicional a ello, es posible que un cliente que no suele ir al teatro de manera recurrente tenga un gasto mayor que una persona muy asidua a las obras de Los Productores. Con respecto a ello, los encuestados gastaron S/ 67.57 en el 2016. Con respecto al año 2017, estos gastaron S/ 66.61 en promedio mientras que, considerando la primera mitad del año, en el 2018 gastaron S/ 65.74. Esto implica una disminución constante en un 1% año a año.

Según Reinares y Ponzoa (2004), es importante conocer la reacción que tienen los clientes ante nuevos productos y servicios de una empresa. En el caso de la organización se buscó conocer

el comportamiento de los clientes ante sus nuevas producciones de teatro. Con respecto a esto, se planteó cuatro respuestas diferentes: comprar en preventa, comprar a precio regular durante la temporada, comprar en la boletería y comprar una vez que es recomendada la obra. Cada una de estas opciones implican distinto interés por parte del consumidor. Con respecto a ello, el 49% de los encuestados compra la entrada a un precio regular durante la temporada de la obra; mientras que el 33% lo hace en preventa. Por otro lado, el 14% espera a que le recomienden la obra para recién ir a verla y el 4% compra recién en la boletería del teatro el mismo día de la obra.

4. Interacción con canales de venta

Según Edwin Huaynate (comunicación personal, 12 de junio, 2018), Subgerente de Inteligencia Comercial de Cencosud y Docente de *Marketing* Relacional de la Universidad de Lima, los canales de venta de una organización son pieza fundamental y se debe buscar el buen trato y la personalización del servicio. Asimismo, el canal de venta representa el primer contacto que se tiene con el cliente. Por ello, si esta experiencia no es buena, es posible que el nivel de compra baje.

La interacción del cliente con canales de venta se explica a través del uso de canales propios y tercerizados, y la respuesta ante un cambio del canal actual por uno propio de la organización.

Los encuestados indicaron que el principal medio de compra son los módulos de Teleticket con un 58%. El segundo medio de compra más popular entre los encuestados fue Teleticket Web con un 22%. Luego se encuentra la venta corporativa con 9%, seguido de la boletería del teatro con 8%; y, finalmente, el *call center* con 3%. A pesar de estos resultados, el Participante 1 del *focus group* menciona que su experiencia con el *call center* fue buena: ayudaron a solucionar un problema que tuvo con Teleticket (Participante 1, *focus group*, 5 de junio, 2018).

Con respecto a la comparación entre medios propios y medios tercerizados, podemos decir que los encuestados prefieren los canales tercerizados a los propios. Esto se ve reflejado en un 80% de canales tercerizados utilizados (módulos de Teleticket y Teleticket Web) y el 20% de canales propios utilizados (boletería del teatro, venta corporativa y *call center*).

A pesar de la dominante presencia de Teleticket como principal canal de venta, este no ofrece una buena experiencia. A través del *focus group* se manifestó el gran descontento con este medio por la mala atención del personal, falta de información, entre otros aspectos. Asimismo, se hizo una comparación de Teleticket con el servicio de boletería del Centro Cultural PUCP, en donde sí reconocían un buen trato y profesionalismo.

A través de la encuesta se buscó llegar más a fondo sobre los aspectos de mejora del canal de venta haciendo una pregunta abierta. Por un lado, los encuestados sugirieron una mayor rapidez en la compra (20%). Esto se explica a través de los comentarios detallados en el cuestionario que hablan de las colas largas, el poco personal que no logra dar abasto a todos clientes o el hecho de no contestar el teléfono. Por otro lado, hubo sugerencias acerca de la atención de los colaboradores (14%), ya que en los comentarios manifestaron que en ocasiones no había una buena atención ni asesoramiento a los clientes. Otra oportunidad de mejora fue el facilitar información actualizada sobre el servicio (14%). Los encuestados mencionaron problemas con respecto a la falta de información sobre las butacas y la visibilidad de cada lugar, poca información sobre las promociones y duplicados. Esto último hace referencia a las veces en las que se vende un asiento a dos personas distintas, lo cual suele suceder cuando se efectúa la compra al mismo tiempo en dos módulos distintos. Por otro lado, manifestaron sugerencias con respecto al diseño poco amigable de la página web (13%). También surgieron comentarios con respecto a la agilidad del proceso de compra (10%), con esto los encuestados se refieren a la molestia de tener que recoger físicamente las entradas a pesar de haberlas comprado de manera virtual, lo cual también tiene una razón sostenible: evitar el uso del papel.

Por otro lado, se realizó una pregunta en la cual se buscó saber qué tan dispuestos estarían los clientes de Los Productores a cambiar su medio de compra usual por un nuevo medio digital propio de la organización. Ante esto, un gran porcentaje de encuestados indicó que “definitivamente sí” y “probablemente sí” estarían dispuestos a usar este nuevo medio de compra. Estos porcentajes fueron de 50% y 34%, respectivamente. Por otro lado, los clientes que se mostraron “indecisos”, o indicaron que “probablemente no” estarían dispuestos a utilizar este nuevo medio de compra fueron de 6% y 7% respectivamente. Los encuestados que “definitivamente no” optarían por este nuevo medio de venta fueron el 3%.

5. Participación en actividades de comunicación y promocionales

Sobre la comunicación, Julio Choy (comunicación personal, 9 de junio, 2018) menciona que es importante que las organizaciones conozcan bien a sus clientes, necesidades, pensamientos y preferencias. Siguiendo esta idea, hoy en día, la personalización de la comunicación es básica. Es así que la comunicación representa un aspecto indispensable para crear, mantener y generar satisfacción de los clientes.

Los Productores se caracteriza por preocuparse mucho por esta comunicación y la interacción con sus clientes. El Participante 2 menciona que la manera de hacer publicidad de la organización está bien hecha y que llama mucho la atención (Participante 2, *focus group*, 5 de junio, 2018). Además, el Participante 4 aportó lo siguiente: “Tienen una comunicación muy

amical. Cuando te comunicas con ellos, no estás hablando con un *bot*, sino con un amigo” (Participante 5, *focus group*, 5 de junio, 2018).

La participación en actividades de comunicación y promocionales se explica a través de la suscripción a servicios de información periódica sobre la empresa y sus servicios, la respuesta a cuestionarios para adecuación y actualización de datos, la solicitud de información sobre empresa y sus servicios, los canales de comunicación utilizados, la participación en actividades de dinamización no dirigidas a la venta y la participación en actividad promocional.

En cuanto a la suscripción a servicios de información periódica sobre la empresa, los porcentajes fueron de 52% y 48% para los suscritos y no suscritos, respectivamente.

En cuanto al índice de respuesta a cuestionarios de la organización, este se obtuvo a través de fuentes secundarias. Como se ha mencionado en los primeros capítulos, la organización entrega aleatoriamente, en los programas de mano, una dirección web para responder un cuestionario formulado por ellos. Durante la temporada de la obra *Dos más dos* se entregaron 5,000 programas de mano con la opción de responder tal cuestionario. El resultado fue que 1,240 espectadores lo respondieron. Debido a ello, se obtuvo que 25% de espectadores responden a cuestionarios para la adecuación y actualización de datos. A través del *focus group*, se obtuvo que todos los participantes estarían dispuestos a llenar cuestionarios para la organización, incluso muchos ya lo habían hecho.

Por otro lado, en cuanto a la solicitud de información sobre la empresa y sus servicios, la mayoría de encuestados, 51%, indicó nunca haber solicitado información a la empresa sobre las obras u horarios, entre otros. Asimismo, las personas que casi nunca han solicitado información fueron 32%. Por otro lado, las personas que “alguna vez”, “casi siempre” y “siempre” solicitan información fueron de 14%, 2% y 1%, respectivamente.

Del mismo modo, se consultó cuál es el medio de comunicación que usaron las personas que tuvieron contacto con la organización por lo menos una vez. Con respecto a esto, el 61% indicó que lo hace a través de redes sociales, mientras que un 25% indicó que lo hace a través del *call center*. Con una participación menor, un 7% indicó que lo hace a través de correo electrónico; y, finalmente, un 8% indicó que lo hace presencialmente; es decir, en el mismo teatro.

Con respecto a los clientes que nunca se han comunicado, estos manifestaron que lo harían, en su mayoría, a través de las redes sociales (44%) y *call center* (26%). El resto de encuestados eligió otras alternativas como el correo electrónico (16%) y presencialmente (14%).

En relación a la participación en actividades de dinamización no dirigidas a la venta, esta se obtuvo a través de información secundaria proporcionada por la misma organización. Para la

descripción de este punto se tomará en cuenta algunos indicadores de *marketing* digital que la organización maneja. David Cruz (comunicación personal, 14 de junio, 2018), Gerente de Producto de Telefónica y Docente de *Marketing* Digital de la Universidad de Lima, menciona lo siguiente: “Las redes sociales de una empresa deben tener una estrategia digital de calidad y esta debe estar alineada a los objetivos de la organización”. Asimismo, añade que dentro de los principales beneficios de una buena gestión de marketing digital tenemos el conseguir clientes, conocer sus intereses y hasta proyectar una respuesta ante el lanzamiento de un nuevo producto.

En el caso de Los Productores, las tres redes sociales en las que tiene presencia son: Facebook, Instagram y Twitter, cada una con una función y manejo distinto. Según Luis Armando del Águila (comunicación personal, 01 de agosto, 2018), Coordinador de *Marketing* Digital de Los Productores, Facebook es la red más institucional que usan, Instagram es más interactivo e informal y Twitter funciona más de manera de manera informativa.

David Cruz (comunicación personal, 14 de junio, 2018) menciona que, de las redes sociales, Facebook es la plataforma más usada no solo en nuestro país, sino que en Latinoamérica. Con respecto a esta red social, la organización tiene 294,882 “me gusta” a agosto del 2018, en donde hay una mayor participación de mujeres que tienen entre 22 y 25 años. Asimismo, es importante mencionar que la empresa tiene un crecimiento aproximado de 3,000 seguidores al mes. En cuanto a sus publicaciones, las más exitosas pueden llegar a tener un alcance de 300,000 y las menos exitosas entre 4,000 y 7,000. En cuanto a los mensajes, 98% de ellos son respondidos en un tiempo aproximado de 3 horas como máximo. Asimismo, en *engagement*, concepto que se refiere a la medición de la cantidad de personas involucradas con la marca a través de clics, comentarios, compartidos, “me gusta”, según David Cruz (comunicación personal, 14 de junio, 2018), la organización tiene un promedio mensual de 186,000. Por otro lado, solamente 4 personas en promedio ocultan sus publicaciones.

En Instagram, tienen 50,500 seguidores a agosto del 2018. Dentro de este monto, el 73% es mujer y los dos rangos de edad con mayor participación son 25-35 años con 44% y 18-24 años con 35%. Asimismo, el 78% de estos seguidores pertenece al departamento de Lima; mientras que el 2% es de Trujillo y otro 2% de Arequipa. El crecimiento de sus seguidores es de 500 por semana aproximadamente. Por otro lado, sus historias son vistas por aproximadamente 4,000 usuarios. El alcance que tienen sus publicaciones es de 15,000 con aproximadamente 500 “me gusta”.

En Twitter, a agosto del 2018, Los Productores tienen 47,700 seguidores. Este medio es utilizado para responder consultas y dudas. Asimismo, al momento de hacer publicaciones, estas

son informativas como por ejemplo tablas de precios de una obra o la disponibilidad de entradas para funciones.

Por otro lado, en cuanto a participación en actividad promocional, el 77% de encuestados ha participado por lo menos una vez en ella. De este porcentaje, un 51% indicó participar en los lunes/miércoles de 2x1. Un 24% indicó utilizar los descuentos ofrecidos con diversas tarjetas como BCP, BBVA, Scotiabank, Interbank, BanBif, Cencosud, entre otros. En el caso de los clientes de otras marcas como El Comercio, Movistar, entre otros, un 25% de encuestados aseguró utilizar los descuentos por ser clientes de tales empresas. Finalmente, un 25% de encuestados indicó haber participado de sorteos en redes sociales. La importancia de las promociones se dio a conocer también en el *focus group*, en donde el Participante 1 menciona: “Es mucho más probable que vaya a ver una obra si veo que está en descuento. Te motiva mucho a ir” (Participante 1, *focus group*, 5 de junio, 2018).

6. Recomendación

La recomendación es una de las principales variables para conocer la lealtad del cliente, según los expertos del sector teatral. Alexandra Araujo-Álvarez (comunicación personal, 30 de mayo, 2018) y Diego Huamán (comunicación personal, 15 de mayo, 2018) coinciden en que el teatro no es una actividad masiva; por ende, cada comentario positivo de alguna persona podría determinar la asistencia al teatro de otras. En pocas palabras, la recomendación es la mejor publicidad que pueden recibir las organizaciones teatrales.

En cuanto a la recomendación del servicio, este es explicado a través del nivel de iniciativa en la recomendación de la organización y la motivación de asistencia a nuevos clientes.

Tal como se ha mencionado, el “boca a boca” es una herramienta poderosa en el sector teatral. Se realizaron dos preguntas en relación a ello, una de ellas responde a la intención y otra a la acción de recomendar. En cuanto al nivel de iniciativa de recomendar el servicio de Los Productores, el 55% de los encuestados “definitivamente sí” lo haría; mientras que el 40% “probablemente sí”. Con participación mucho menor, los encuestados se manifestaron en posición de “indeciso”, “probablemente no” y “definitivamente no” dispuestos a recomendar el servicio con 4%, 1% y 0% respectivamente. Con respecto a los participantes del *focus group*, estos suelen recomendar a la organización mediante el “boca a boca” y a través de las redes sociales, mediante publicaciones, comentarios.

Por otro lado, en cuanto a la acción de motivar a personas que no tienen costumbre de ir a obras de Los Productores; es decir, cumplir el papel de embajador de la organización, los

encuestados en su mayoría “casi siempre” (44%) y “siempre” (19%) suelen hacerlo. Asimismo, un grupo importante (33%) de encuestados “alguna vez” lo hizo.

Adicional a lo mencionado previamente, se consideró pertinente explorar quienes son los principales referentes que pueden influir en la decisión de asistencia de los clientes de Los Productores. Con respecto a esto, un 71% de encuestados se guía principalmente de las opiniones de sus “amigos o familia” para elegir una obra teatral. El 43% de encuestados se guía por “actores y directores de teatro”, mientras que un 30% se guía por “usuarios en redes sociales”. Un 7% de encuestados se guía por opiniones de “personajes no ligados al teatro” como periodistas, escritores, críticos, entre otros, mientras que un 6% se guía de los “conductores o invitados a programas de TV”. Finalmente, solo un 3% se guía por “conductores o invitados en emisoras radiales”. Asimismo, estos participantes mencionaron que lo hacen por iniciativa propia. El *focus group* indicó resultados muy parecidos a las encuestas; es decir, los participantes toman en cuenta las opiniones de amigos o conocidos; y también, de personas relacionada al sector teatral como actores y directores.

Para poder tener información más valiosa, se ha clasificado los resultados recién expuestos a través de rangos de edad: Generación Y o Millenials (menos de 21-38 años) y Generación X (39-más de 50 años). El principal motivo es brindar a la organización información más específica de las distintas referencias que pueden influir en la decisión de una persona a ver una obra de teatro.

Con respecto al primer grupo, Generación Y, las principales referencias que valoran son las de “amigos o familia”, “actores y directores de teatro” y “usuarios en redes sociales” con 57%, 36% y 37% respectivamente. En el caso de la Generación X, estos usuarios tienen mayor influencia por “amigos o familia” con 14%, “actores y directores de teatro” con 7% y “usuarios en redes sociales” con 3%. Como se puede observar, ambas generaciones presentan el mismo orden de referencias; sin embargo, las participaciones de estas sí son distintas. Asimismo, se puede afirmar que la Generación Y es mucho más influenciable que la Generación X.

7. Lealtad explícita

Según las entrevistas realizadas a los expertos del sector teatral, se conoció que la lealtad del cliente se debe empezar a conseguir a través de la calidad de sus puestas en escena, lo cual es su servicio principal. Sin embargo, hoy en día es primordial generar una experiencia en toda la cadena del servicio.

Por último, la lealtad explícita es explicada por la lealtad por ventaja; es decir, la principal razón de asistencia a obras de Los Productores, la sensibilidad ante el precio, la calidad del servicio y la satisfacción.

Con respecto a la ventaja competitiva que tiene la organización, el 64% de los encuestados respondió que la principal razón por la que asisten a obras de Los Productores es porque tienen un buen nivel de producción. Este elevado porcentaje se ve reflejado en todas las puestas en escena de la organización. Durante el *focus group* realizado para enriquecer el cuestionario, los participantes mencionaron como característica principal el gran nivel de producción que mantiene Los Productores, lo cual funciona como un sello personal que es asociado a la organización.

La segunda ventaja competitiva identificada fue el formato internacional de las obras, lo cual obtuvo un 13%. Esto se explica por las grandes obras puestas en escena como *Mamma Mia!*, *Hasta las patas*, *Dos más Dos*, y *Billy Elliot*. Estas obras, como ya se ha indicado en el marco contextual, no están disponibles para cualquier productora teatral así cuente con el dinero necesario para acceder a los derechos, ya que hay una serie de condiciones que se deben cumplir para que una productora pueda realizar el montaje. Estos requisitos son, por ejemplo, la cantidad de espectadores a los que ha llegado la productora o el tiempo de constituida como productora teatral, entre otros. El Participante 2 del *focus group* menciona que obras de esta envergadura (formato internacional) son exitosas por lo espectaculares que son y Los Productores le da seguridad de que lo van a hacer muy bien (Participante 2, *focus group*, 5 de junio, 2018).

Otra ventaja importante para los encuestados es que los actores con los que trabajan Los Productores son reconocidos. Esto fue indicado por el 12% de encuestados. Dentro de los principales actores con los que trabaja la organización tenemos a Wendy Ramos, Carlos Carlín, Johanna San Miguel, Gisela Ponce de León, Andrés Wiese, Bruno Ascenzo, entre otros. Es importante mencionar todos los actores con los que trabajan Los Productores son reconocidos en el medio teatral artístico. Asimismo, tienen gran cantidad de seguidores en redes sociales, lo cual se muestra en la siguiente tabla actualizado a julio del 2018:

Tabla 14: Redes sociales de actores de Los Productores

Actor	Facebook	Instagram	Twitter
Wendy Ramos	733K likes	232K seguidores	1.4M seguidores
Carlos Carlin	27K likes	151K seguidores	67.8K seguidores
Johanna San Miguel	121K likes	320K seguidores	-
Gisela Ponce de León	105K likes	102K seguidores	1.3M seguidores
Andrés Wiese	380K likes	705K seguidores	167K seguidores
Bruno Ascenzo	190K likes	218K seguidores	1M seguidores

Algunas otras ventajas identificadas por los usuarios en menor medida es que Los Productores han creado un vínculo con ellos (6%), que les permite ir en familia (2%) y “otros” (2%). Con respecto a este vínculo que la organización ha formado, el Participante 4 menciona: “Los Productores ha sabido construir un vínculo con sus clientes, entonces las personas ya se sienten en confianza”.

Sobre la sensibilidad al precio de las entradas, la mayoría de encuestados indicó que “definitivamente sí” (17%) y “probablemente sí” (50%) seguirán asistiendo a obras de Los Productores a pesar de un posible incremento en los precios. Asimismo, un 25% indicó estar indeciso/a. Es importante mencionar que el ticket promedio que se obtuvo fue S/ 66 aproximadamente. Con ello, podríamos decir que gran parte de sus clientes muestran comportamientos de lealtad, debido a que, tal como se indicó en el marco teórico, un cliente leal demuestra menor sensibilidad al precio, lo cual le permite a la empresa mantener precios elevados.

En cuanto a la relación precio-calidad del servicio que ofrecen Los Productores, un 60% y 22% de encuestados indicó que se encuentra “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, respectivamente. Con menor participación, el 17% de encuestados manifestó estar “ni acuerdo ni desacuerdo” con esta relación, mientras que solo el 1% se mostró en “desacuerdo”. A través del *focus group* los participantes coincidieron que el precio que pagan justifica la experiencia. Esto debido a que son conscientes de que traer obras internacionales implica una alta inversión.

Con respecto a la satisfacción con el servicio que ofrece Los Productores, el 42% se mostró como “muy satisfecho”, mientras que el 56% indicó que se sentía “satisfecho”. Con participación mucho menor, los encuestados indicaron que se sentían “indiferente”, “insatisfecho” y “muy insatisfechos” en 1%, 1% y 0% respectivamente con el servicio que ofrece la organización.

Adicional a lo mencionado previamente, se quiso conocer más a fondo el porqué de estos resultados. Para ello, se preguntó por la opinión acerca de distintos puntos de contacto del servicio que ofrece Los Productores como ubicación del teatro, estacionamiento, atención de anfitriones, lobby de espera, bar/snacks, servicios higiénicos, puntualidad de la obra, comodidad de las butacas y actores. Sobre estos puntos de contacto, Edwin Huaynate (comunicación personal, 12 de junio, 2018) menciona que son fundamentales para la experiencia del usuario; sin embargo, es propicio que el servicio propio o neto sea realmente bueno.

Con respecto a la ubicación del teatro, el 56% lo calificó como “bueno”, mientras que el 28% como “excelente”. En cuanto al estacionamiento, el 36% lo calificó como “regular” y el 30% como “bueno”. Por otro lado, la atención de los anfitriones fue calificada como “bueno” por 55% y “excelente” por 34% de los encuestados. El *lobby* de espera fue calificado como “bueno” por 55% y “regular” por 26% de los encuestados. Con respecto al bar o los snacks que se ofrecen, el 41% calificó este atributo como “bueno” y el 32% como “regular”. Los servicios higiénicos fueron calificados por el 61% de encuestados como “bueno”. Otro atributo evaluado fue la puntualidad con la que empieza la obra, la cual fue calificada como “bueno” por 57% y “excelente” por 31% de los encuestados. La comodidad de las butacas del teatro fue calificada como “buena” por 46% de los encuestados y “regular” por 27%. Finalmente, con respecto a los actores, estos tuvieron un alto porcentaje de aceptación, ya que obtuvieron la calificación de “excelente” por 72% de los encuestados.

Para un mejor entendimiento, se buscó obtener un puntaje general por cada punto de contacto evaluado en la herramienta. Para ello, se consideró la calificación “excelente” como una puntuación de 5; “bueno”, 4; “regular”, 3; “malo”, 2; “pésimo”, 1; y, “no he tenido contacto” como 0. A través de esta puntuación se obtuvo que el puntaje general del servicio que ofrece Los Productores es de 3.85/5. Dentro de los puntos de contacto con mejor calificación tenemos a los actores con 4.70, la puntualidad de inicio de la obra con 4.17 y la atención de los anfitriones con 4.16. Por otro lado, el estacionamiento es el punto de contacto con menor calificación con 2.83.

La información recién mencionada es importante porque ayuda a conocer de manera detallada la satisfacción de los clientes con respecto a distintos atributos del servicio. Sin embargo, se consideró pertinente clasificar esta información en dos grupos importantes: Teatro Luigi Pirandello y Teatro Peruano Japonés. Esto se realizó porque el servicio no funciona de igual manera en ambos teatros.

Con respecto al Teatro Luigi Pirandello, la ubicación del mismo fue calificada como “buena” y “excelente” por el 57% y 21% de encuestados respectivamente. En cuanto al estacionamiento, este fue calificado como “regular” y “bueno” por 37% y 29% respectivamente.

La atención de anfitriones fue calificada como “bueno” por un 54% y “excelente” por un 38%. En cuanto al *lobby* de espera, este fue calificado como “regular” por un 33% y “bueno” por un 47%, lo cual sucedió de manera similar con la calificación del bar/snacks, ya que este fue calificado como “regular” por un 27% y “bueno” por un 47%. En el caso de los servicios higiénicos, estos fueron calificados como “bueno” por un 68% y “excelente” por un 14% de encuestados. La puntualidad de las obras fue calificada como “buena” por 58% y “excelente” por 35% de los encuestados. Con respecto a la comodidad de las butacas, estas fueron calificadas como “buenas” con 53% y “regular” con 24%. Finalmente, con respecto a los actores, estos fueron calificados como “excelente” por 68% y “bueno” por 31%.

En el caso del Teatro Peruano Japonés, la ubicación del mismo fue calificada como “bueno” por 55% y “excelente” por 33% de los encuestados. Por otro lado, el estacionamiento fue calificado como “regular” por 36% y “bueno” por 30%. En cuanto a la atención de los anfitriones, esta fue calificada como “buena” por 56% de encuestados y “excelente” por 32%. El *lobby* de espera fue calificado como “regular” y “bueno” por 21% y 61% de encuestados respectivamente. En cuanto a la zona de snacks, esta fue calificada como “buena” por 37% de encuestados y “regular” por 36%. Los servicios higiénicos fueron calificados como “bueno” por 37% de encuestados y “excelente” por 21%. Con respecto a la puntualidad de la obra, esta fue calificada como “buena” y “excelente” por 57% y 29% de los encuestados respectivamente. La comodidad de las butacas fue calificada como “regular”, “buena” y “excelente” por 29%, 41%, 24% de encuestados respectivamente. Por último, los actores fueron calificados como “excelentes” por 75% de los encuestados.

De igual manera que en la descripción de los resultados en general, se explica los resultados tomando en cuenta puntajes por cada tipo de respuesta (“excelente”=5, “bueno”=4, “regular”=3, “malo”=2, “pésimo”=1, “no he tenido contacto”=0). Una de las principales diferencias entre ambos teatros es la ubicación del mismo, en la cual en el Teatro Luigi Pirandello tiene 3.94 y; en el Teatro Peruano Japonés, 4.21. Otra diferencia se da en el estacionamiento, en donde ambos teatros tienen malas calificaciones; sin embargo, en el Teatro Peruano Japonés la calificación es un poco mejor con 2.91, mientras que en el Teatro Luigi Pirandello es de 2.71. En el caso del servicio del bar/snacks, el Teatro Luigi Pirandello tiene una mejor calificación sobre el Teatro Peruano Japonés de 3.40 sobre 3.09. De igual manera, la atención de los anfitriones del Teatro Luigi Pirandello es mejor que la que brindan los del Teatro Peruano Japonés. Esto se afirma porque las calificaciones en este punto de contacto son de 4.21 y 4.13 respectivamente.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

A continuación, se presentan conclusiones de la investigación en base al análisis de resultados; es decir, mediante las variables analizadas.

1. Perfil del cliente

Se conoció que el cliente promedio de Los Productores es, en su gran parte, mujer. Al tener una clara mayoría de personas con edades entre 22 y 38 años, se puede inferir que hay una mayor asistencia o interacción por parte del grupo generacional denominado Millennials o Generación Y, la cual corresponde a personas nacidas entre los años 1980 y 2000. Estos se caracterizan por ser una generación que desafía a las empresas para satisfacerlos y es altamente digital y cambiante (Aguilar & Arce, 2017). Ya sea en línea o en una tienda física, ellos buscan profesionales que entiendan sus preferencias y hagan recomendaciones adaptadas a sus necesidades específicas (Forbes, 2017 citado en Aguilar & Arce, 2017).

Por otro lado, la mayoría de encuestados pertenece a los distritos comprendidos por la Zona 7 y 6. A través de este resultado se encontró una aproximación al compromiso de los clientes con Los Productores, ya que la distancia que separa los distritos de la Zona 7 a los teatros ubicados en Cercado de Lima y Jesús María no representan un obstáculo para que los clientes asistan a sus obras teatrales. Esto a pesar de la importancia en cuanto a cercanía del servicio para los consumidores de hoy en día, quienes resultan ser altamente exigentes. Asimismo, a través de este resultado se pueden observar esfuerzos por parte de personas que viven alejadas de los teatros. Por ejemplo: la Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres) y la Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla) representan 7% cada una.

Con respecto a las actividades de entretenimiento, a través de la investigación se puede concluir que el público estudiado tiene como actividad preferida el cine, ya que esta se realiza con mayor frecuencia. Un factor importante a considerar para este hallazgo es el “boom” de los centros comerciales: los *malls* se han expandido en Lima y provincias. Esto ha hecho que la industria del cine se expanda, ya que se han forjado alianzas estratégicas con estos *malls*. Algunos ejemplos son Cineplanet, el cual se apoyó en Real Plaza; y Movietime, en Megaplaza (Taipe, 2015 citado en Chávez, Piña & Silva, 2017).

El teatro no busca satisfacer sólo la necesidad de diversión, ya que los clientes de Los Productores valoran mucho el ser partícipes de una experiencia en vivo y el experimentar nuevas sensaciones, lo cual se corrobora tanto en el *focus group* como en la encuesta. Al mismo tiempo, estas dos alternativas con mayor participación son las dos que más se diferencian del cine u otras actividades de entretenimiento, ya que son características únicas del teatro.

El teatro se revela como una actividad realizada 1 o 2 veces al mes. Esta frecuencia de asistencia posiblemente se deba al filtro que se tuvo en la investigación, ya que esta estuvo enfocada a clientes que hayan asistido por lo menos a 5 obras de Los Productores. Esto implica que se estudió a un público que mantiene cierto grado de asiduidad al teatro. Sin embargo, a través del focus group se conoció que el teatro en general es reconocido por las obras, mas no por las productoras. Aún con esto, en el caso de Los Productores sí hay un esfuerzo especial en ser reconocidos como productora más que por el éxito independiente de cada una de sus obras.

Por otro lado, a través de los resultados se puede concluir que el teatro es una actividad social debido a que los clientes suelen ir casi siempre acompañados. Sin embargo, existe un pequeño grupo (12%) que igual disfruta de la experiencia teatral asistiendo de manera individual.

2. Nivel de contratación del servicio

En cuanto al nivel de contratación del servicio que ofrece Los Productores, este no resulta ser constante a lo largo de los tres años analizados. Aquello se explica por variaciones entre los años estudiados de -3% y +19%. Con esto podemos decir que, para Los Productores, el 2018 sería un año prometedor, ya que el análisis hasta el mes de julio demuestra una clara mayor asistencia que los años anteriores.

El “Cierra Puertas” es una actividad muy llamativa para los clientes de Los Productores; sin embargo, no ha tenido la difusión suficiente. Esto se explicó en la mayoría de encuestados que afirmaron no haber ido debido a que no se enteraron de la actividad, pese a que les pareció atractiva. Esto refleja una gran oportunidad para Los Productores, ya que la futura popularidad y éxito de tal actividad representa garantía y estabilidad para ellos. Por otro lado, también se puede inferir la confianza de los clientes hacia la calidad de puestas en escena, ya que el comprar entradas en el “Cierra Puertas” implica adquirirlas con, aproximadamente, un año de anticipación sin siquiera saber el elenco oficial de actores de las obras. Es importante recordar que el “Cierra Puertas” se realizó por primera vez en diciembre del 2017 por lo que es una actividad recientemente implementada.

3. Frecuencia en la renovación o utilización del servicio

En cuanto a la frecuencia en la renovación o utilización del servicio, se conocieron las principales obras con mayor asistencia de los clientes, las cuales fueron *Mamma Mia!* (2017) y *Toc Toc* (2016). En esta primera obra, la concurrida asistencia se debe a que este musical cuenta con una película y un marco musical muy conocido: el grupo ABBA. Por otro lado, *Toc Toc*, es considerada la comedia más exitosa en Perú: tiene hasta la fecha siete temporadas. Asimismo, en

cuanto a la asistencia a reposiciones, *Mamma Mía!* fue la obra con mayor cantidad de encuestados cuya asistencia ha sido repetitiva. Esto se puede explicar por lo mencionado previamente. Además, a través del focus group se pudo conocer que los participantes han asistido repetidas veces a la misma obra, ya que les genera curiosidad y mayor expectativa el ver nuevos actores representando distintos papeles, lo cual sucede en las reposiciones ya que suelen cambiar de actores en cada nueva temporada.

Con respecto al ticket promedio, este tiene una disminución constante de 1% desde el año 2016. Con esto se puede inferir que el principal motivo de este resultado es la creciente oferta de actividades de entretenimiento, las cuales resultan ser competencia directa de Los Productores. Adicional a ello, en el marco contextual se mencionó que las personas de niveles socioeconómicos A y B tienen un gasto mayor en actividades de esparcimiento, diversión y servicios culturales, lo cual no se ve reflejado en la organización.

En cuanto a la respuesta que tiene el público estudiado ante una nueva producción, la mayoría de ellos no compra en preventa, lo cual sería el comportamiento ideal tanto para la organización como para sus clientes. Este comportamiento también se vio reflejado en el *focus group*. Esto se afirma debido a que la preventa ayuda a la organización a conocer la reacción del público ante la nueva producción, proyectar la acogida de la temporada, tener mayor liquidez; mientras que los clientes adquieren entradas a precios menores. La mayoría de ellos compran en precio regular (49%). El no comprar en preventa y esperar a que la temporada comience posiblemente se deba a que los consumidores están acostumbrados a siempre encontrar entradas disponibles. Según Grazia Rojas (comunicación personal, 22 de mayo, 2018), esto sucede debido a que el teatro no es una actividad lo suficientemente popular para comprar entradas con anticipación por temor a que se acaben. La preventa resulta importante, ya que se inicia el “boca a boca” con el círculo más cercano del cliente que adquiere la entrada. Por otro lado, los clientes que no compran hasta recibir una buena recomendación son el 14%. Esto se debe al riesgo que existe de que un espectáculo o producto cultural no cubra las expectativas del consumidor, ya que no existe la prueba del servicio antes de su compra, explicado previamente.

4. Interacción con canales de venta

Teleticket representa un obstáculo en todo el sector teatral, ya que resulta ser el principal medio de compra. Para todos los centros culturales, teatros, auditorios sería importante considerar un medio propio para recolectar información de los espectadores de manera que se pueda tener conocimiento de sus preferencias y cómo retenerlos. La lealtad nace desde el punto de venta; sin embargo, al tener un trato indiferente por parte de Teleticket: la experiencia del usuario se ve afectada y no se tiene un buen primer contacto con la organización.

Se puede concluir también que los canales de venta tercerizados tienen una clara superioridad con respecto a los canales propios de venta que tiene la organización. Ambas modalidades de Teleticket; es decir, la presencial y la virtual suman un 80% como los canales mayormente usados por los encuestados. A pesar de ser el medio de compra más utilizado, los clientes no se encuentran satisfechos con la atención por parte de Teleticket, como ya se ha mencionado. Esto se vio reflejado tanto en el *focus group* como en los comentarios en las oportunidades de mejora identificadas por los encuestados.

Con respecto a lo anterior, surgieron comentarios sobre la poca efectividad de compra que maneja esta institución. Esta poca efectividad está acompañada del malestar por grandes colas o por la poca capacitación de los colaboradores. El público estudiado manifestó que sería útil tener asesoramiento por parte de los colaboradores de Teleticket para tener conocimiento de las butacas y de la visibilidad de las mismas.

Al obtener una gran mayoría de clientes dispuestos a cambiar su medio de compra más confiable y seguro como Teleticket por uno propio y virtual de Los Productores, nos encontramos frente a clientes que confían y estarían dispuestos a probar una nueva plataforma web de venta de entradas. Esto sería altamente beneficioso para la organización, ya que, muy aparte de no tener que incurrir en las comisiones de Teleticket, Los Productores tendría acceso a la información del consumidor como sus preferencias, lo cual es clave para fidelizarlos. Por otro lado, el proceso de compra sería mucho más efectivo y cómodo para los clientes.

Podríamos inferir que las personas que no se encuentran dispuestas a utilizar este nuevo canal digital de generación de tickets es por temor a que sus tarjetas sean clonadas. Según cifras de Ipsos, un 54% de consumidores peruanos no realiza sus compras online por temor a ser estafados (Lozano, 2018). Sin embargo, se puede deducir que al haber identificado el público de Los Productores como la generación Millennial, la gran mayoría estaría a gusto con adquirir sus entradas digitalmente, ya que este comportamiento es propio de su grupo generacional.

Por otro lado, según el informe de Ipsos (2017) llamado “Comprador en línea 2017”, tres millones de usuarios peruanos compran en línea. De ellos, el 57% compra desde su smartphone y un 37% de encuestados compra en tiendas virtuales del propio producto o marca. Para el 2018, el crecimiento del comercio electrónico es de 16%, lo cual superaría al 11% que se obtuvo en el año 2017. Esta información resulta conveniente para Los Productores en caso se quiera dar el gran paso que implica dejar Teleticket.

5. Participación en actividades de comunicación y promocionales

Facebook representa un medio de comunicación importante no solo para motivar a los potenciales clientes a asistir a las obras teatrales, sino que también es un indicador *post* venta, lo cual se comprueba a través de los comentarios, recomendaciones, compartidos, etc.

En cuanto al *marketing* digital, si bien es cierto que Los Productores maneja los indicadores estándar, no tienen indicadores propios. Sin embargo, gestionan sus plataformas virtuales de manera distinta y explotan los beneficios de cada red social. En el caso de Instagram, se concentran en las historias, mientras que en Facebook se concentran en subir contenido divertido que permita etiquetar más usuarios. En cuanto a Facebook, la *fan page* de Los Productores tiene un *engagement* de 186,000 en promedio al mes. Para Facebook, esto significa que esa es la cantidad de usuarios mensualmente que, ante una publicación, hicieron clic en “me gusta”, la comentaron, compartieron o hicieron clic en ella. A través de las entrevistas a profundidad se reveló que este concepto depende de lo que tome cada organización como *engagement*.

Se conoció que un 52% del público estudiado se encuentra suscrito a información periódica sobre las obras que se ofrecen, por lo que la suscripción de correo electrónico también resulta ser una fuerte herramienta de *marketing* para la organización.

Se obtuvo un bajo porcentaje de respuesta a cuestionarios propios de la organización (25%). Esto sucede a pesar de que se ofrece un incentivo de descuento en cadenas de comida rápida populares. Sin embargo, es una actividad que no tiene mucho tiempo de ser realizada por lo que su acogida puede estar en crecimiento.

Por otro lado, un 51% del público estudiado afirmó no solicitar información a la empresa, lo cual nos indica que la comunicación que la organización difunde es clara y concisa. Esto probablemente se deba a que se les da mucha importancia a las fichas del catálogo de teatro de cada módulo de Teleticket, las cuales tienen información específica de cada obra como ubicaciones, horarios, reparto actoral, entre otros. Además, son actualizadas cada dos semanas. Por otro lado, los encuestados que sí manifestaron comunicarse con la organización lo hacen mayormente a través de redes sociales (61%) y *call center* (24%). Con tales resultados se puede inferir la gran importancia del *call center* en la organización; sin embargo, a este medio de venta no se le da tanta importancia como a las redes sociales en la organización.

Los medios de comunicación digitales resultan ser fundamentales para Los Productores. Estos manejan Facebook, Instagram y Twitter. La organización gestiona cada red social de manera distinta. Por un lado, Facebook es utilizado de manera más institucional, el contenido de

Instagram es más interactivo e informal; y Twitter funciona únicamente de manera informativa. Las redes sociales son manejadas con el objetivo de generar un vínculo íntimo con los clientes a través de piezas gráficas diseñadas específicamente para los seguidores de Los Productores. Estas piezas gráficas no tienen el objetivo de vender entradas directamente, sino de generar una comunidad a través del juego con el humor y la cultura peruana. Tal como se indicó en el Capítulo 5 del estudio, una publicación puede llegar a tener hasta un alcance de 300,000 usuarios. Otro factor importante es que actualmente obtienen aproximadamente 3,000 nuevos seguidores cada mes.

En cuanto a la participación en promociones, se conoció que una gran mayoría (77%) del público estudiado accede a ellas. Un 51% de ellos ha participado en el descuento de lunes/miércoles 2x1. Posiblemente, esto se deba a que este descuento es muy promocionado en redes sociales. En cuanto al uso de descuento con tarjetas, solo un 24% de encuestados los utiliza. Esto a pesar de que en Lima Metropolitana el 50% de habitantes tienen acceso a un instrumento financiero. Según información del Banco Mundial, en el Perú existe aproximadamente un 29% de personas mayores de 15 años que tienen una cuenta en una institución financiera (La República, 2018). A pesar de que se cuenta con descuentos no solo en tarjetas de banco sino también con otras empresas como Movistar, Claro, El Comercio, etc. Un 23% de encuestados afirmó nunca haber utilizado un descuento. Esto indica una necesidad de comunicar tales promociones con una mayor efectividad.

6. Recomendación

Si se vincula la pregunta de la encuesta sobre la recomendación de obras de Los Productores a una potencial encuesta de NPS (*Net Promoter Score*), la cual es una herramienta que permite medir lealtad de los clientes mediante las recomendaciones el resultado sería el siguiente. Considerando la opción “definitivamente sí” como clientes promotores y las respuestas de “indeciso/a”, “probablemente no” y “definitivamente no” como clientes detractores, se tendría que el índice neto de recomendación es 50%.

Se puede decir que un 63% de encuestados cumple el papel de embajadores de la organización. Es decir, motivan a gente que no suele ir al teatro o nunca ha asistido a obras de Los Productores a que vayan. Esto indica lo bien considerada que es la organización para el público estudiado. La decisión sobre la asistencia o no a las obras de Los Productores se ve influenciada principalmente por las opiniones de amigos o familia (71%) y por actores o directores de teatro (43%). Sin embargo, estos resultados tienen una variación al ser analizados según los dos principales grupos generacionales identificados: Generación Y o Millenialls y Generación X. Ambos grupos generacionales consideran las opiniones de amigos o familia y las

de actores o directores de teatro. Sin embargo, la Generación Y o Millenialls también considera en un 30% las opiniones de usuarios en redes sociales, mientras que la Generación X casi no toma en cuenta la opinión de estos: solo un 3% indicó que su asistencia podía verse influenciada por tales usuarios en redes sociales.

7. Lealtad explícita

La principal ventaja competitiva reconocida por los clientes de Los Productores corresponde al nivel de producción que tienen sus puestas en escena, lo cual incluye a la escenografía, vestuarios, luces, sonidos, todo lo entendido sobre la puesta en escena en sí. Esto se debe a que una de las principales diferencias entre Los Productores y otras productoras es la espectacularidad de sus obras teatrales.

Por otro lado, a pesar de un hipotético aumento del precio, casi 70% de los encuestados está dispuesto a seguir comprando entradas para las obras de Los Productores. Eso indica que la organización no tiene que ajustar su precio para que sus clientes sigan asistiendo. Asimismo, es importante mencionar que, en el sector teatral, Los Productores tiene tarifas un poco más altas a comparación de otras productoras. La organización tiene uno de los mejores resultados en cuanto a satisfacción, uno de los indicadores más importantes de muchas empresas. Se puede afirmar que el cliente de Los Productores se encuentra satisfecho con el servicio que estos reciben: el 98% mencionó estar “satisfecho” o “muy satisfecho”. Es importante mencionar que la satisfacción incluye mucho más que el servicio principal que brinda una organización: el cliente toma en cuenta otros atributos del servicio en general.

La ubicación de los teatros tiene una calificación general de 4.1/5. Asimismo, este es un punto de contacto que es mejor calificado en el Teatro Peruano Japonés (Jesús María) que en el Teatro Luigi Pirandello (Cercado de Lima). A partir de ello y tomando en cuenta los distritos en los que están ubicados ambos teatros, se puede suponer que la mejor calificación del Teatro Peruano Japonés se debe a que el 25% de los encuestados reside en la Zona 6, la cual abarca distritos aledaños a este teatro. En contraste a esto, solo el 5% reside en la Zona 4, la cual abarca a distritos cercanos al Teatro Luigi Pirandello. Asimismo, la zona con mayor participación (44%), la Zona 7, está mucho más cercana al Teatro Peruano Japonés que el Teatro Luigi Pirandello.

Del mismo modo, el estacionamiento es calificado con 2.83/5 de manera general y es percibido mejor en el Teatro Peruano Japonés que en el Teatro Luigi Pirandello. Es importante mencionar que esto se debe a varias diferencias. El Teatro Luigi Pirandello cuenta con el servicio de *valet parking*, el cual tiene un costo de S/ 15. Asimismo, la capacidad es para 50 autos. Por otro lado, el Teatro Peruano Japonés no cuenta con estacionamiento propio; sin embargo, tiene una mayor disponibilidad debido a los estacionamientos de la Residencial San Felipe, la cual está

ubicada al lado del teatro. En cuanto, este es voluntario porque está administrado de manera informal.

En cuanto a la atención de los anfitriones, esta es calificada de manera general con 4.16/5. A diferencia de los puntos de contacto mencionados previamente, aquí es mejor percibido en el Teatro Luigi Pirandello que en Teatro Peruano Japonés. En cuanto a la cantidad, ambos teatros tienen 12 anfitriones por función; sin embargo, la capacidad de ambos teatros es distinta. Adicional a ello, los anfitriones de este primer teatro pertenecen a la misma organización estudiada. En contraste a esto, los anfitriones del Teatro Peruano Japonés son parte de la misma Asociación Peruano Japonesa.

El *lobby* o sala de espera tiene una calificación de 3.85/5 de manera general. En cuanto a la diferencia en ambos teatros, el Teatro Peruano Japonés es mejor calificado que el Teatro Luigi Pirandello. Una posible explicación de este resultado es que el espacio del primer teatro es mucho más amplio que el segundo. Asimismo, hay muchos más muebles donde las personas pueden tomar asiento y esperar a la función.

Con respecto al servicio de bar/snacks, la calificación es de 3.22/5 de manera general. Este punto de contacto es mejor calificado en el Teatro Luigi Pirandello sobre el Teatro Peruano Japonés. Esto se explica debido a una diferencia importante. Este servicio en el Teatro Luigi Pirandello es administrado por la misma organización de Los Productores y se acerca más a un concepto de bar. Dentro de los productos que se ofrecen, los principales son las copas de vino, chilcanos, sándwiches, frutos secos, infusiones en tazas, entre otros. Por otro lado, en el Teatro Peruano Japonés, esto es manejado por la Asociación Peruano Japonesa y se asemeja más al concepto de un kiosko. Los productos que se ofrecen en este teatro son café, infusiones, panes con pollo, golosinas, entre otros.

Las butacas y su comodidad fueron calificada con 3.82/5 de manera general. Asimismo, las butacas del Teatro Luigi Pirandello fueron ligeramente mejor calificadas que las butacas del Teatro Peruano Japonés. A diferencia de estos resultados, en el *focus group*, los participantes mostraron mucha insatisfacción con este punto de contacto.

CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan recomendaciones para la organización en base a las conclusiones del estudio expuestas.

De acuerdo a los rangos de edades de los clientes de Los Productores, sería provechoso segmentar la comunicación hacia estos según sus preferencias y comportamientos. De igual manera, sería conveniente ofrecer promociones de acuerdo a los acompañantes con los que suele ir el cliente, lo cual se puede identificar a través de la base de datos ofrecida.

El “Cierra Puertas” debe tener un plan de comunicación mucho más efectivo. De esta manera llegaría a todos los clientes dispuestos a participar, los cuales son una gran mayoría. Con respecto al tiempo, sería bueno considerar alargar la duración de esta actividad a más de un solo día. Por otro lado, sería conveniente que esta actividad se desarrolle en un espacio más amplio para un mejor tránsito de personas.

Sería beneficioso para la organización fomentar la mayor compra de la preventa de entradas. Esto debido a que es beneficio para ambas partes: Los Productores y sus clientes. Para exhortar a que los usuarios compren en preventa se pueden realizar activaciones, sorteos especiales y campañas en institucionales como universidades.

Con respecto a las ventas realizadas por Teleticket Web o *call center*, el usuario se tiene que acercar el día de la función a recoger sus entradas en la boletería. Debido a esto, es recomendable que la organización agilice su proceso de compra, lo cual se puede realizar a través de la generación de un código QR. Este código sirve para que el cliente que llega, solo tenga que mostrar su código QR para que este sea escaneado y así entrar al teatro. De este modo, se disminuye el consumo de papel: tiene también un fin sostenible.

Otra forma de aumentar la satisfacción de los medios de compra actual puede ser a través de la implementación de una foto panorámica por cada zona o butaca. Mediante esto se reduce la incertidumbre de saber cómo es la visibilidad del asiento que se va a comprar. Además, disminuye la posibilidad de que el operario de Teleticket no pueda responder esta duda.

La organización podría contar con un medio de compra propio virtual, el cual sería una página web y/o una aplicación para *Smartphone* que permita tener una compra más satisfactoria. A través de esto, también se puede recopilar información que siga aumentando la base de datos.

Sobre este tema, ante la posible desconfianza de los clientes por realizar pagos de manera online, en un primer momento la organización podría implementar un método de pago contraentrega o *delivery* online, a partir de un mínimo de entradas. De esta manera se les brindaría

una alternativa que les genere confianza y los atraigan al comercio electrónico. Con respecto a ello, el representante del *retail* online perteneciente a la multinacional de origen alemán Rocket Internet, indicó que, en el caso de Linio, “al inicio comenzaron pagando contraentrega, tomaron confianza y al poco tiempo hicieron la transacción de pago con tarjeta de crédito por internet” (Trigoso, 2012).

Con respecto a los cuestionarios para adecuación y actualización de información, Los Productores debe darle especial gestión en sus teatros, ya que estos les permitirían obtener indicadores sumamente provechosos como el NPS, el cual les facilitaría tener conocimiento del índice de recomendación de sus clientes. Asimismo, a través de esto, se irá generando la base de datos que necesitan las organizaciones para poder empezar un programa de CRM.

Los Productores debe aprovechar la base de datos existente para enviar correos *post* servicio. De esta manera los clientes se sentirán escuchados y se podrían tener aportes que puedan ayudar a mejorar la experiencia del usuario.

Con respecto a los descuentos para tarjetas, la organización también debe aplicar un plan de comunicación mucho más efectivo. De tal manera, estos descuentos tendrían mucho más acogida y serían utilizados durante los otros días, ya que los descuentos de 2x1 solo incluyen un día a la semana. Asimismo, sería valioso establecer una tarifa para artistas; es decir, personas que también contribuyen a la cultura como músicos, personas dedicadas al baile, actores, etc. Esta “tarifa escénica” tendría un descuento similar al de la tarifa para estudiantes. De esta manera, se estimularía a un grupo representativo a ser parte de la comunidad de Los Productores.

También sería beneficio que Los Productores conozca la reacción de sus clientes luego de la experiencia vivida en el Teatro. Con la base de datos que se ha venido trabajando, se pueden enviar correos para conocer las opiniones de los clientes y, así, alinear la oferta a las necesidades.

Siguiendo las referencias que toman los clientes, las cuales pueden determinar o influir en su asistencia a una obra de Los Productores, se debe trabajar en la comunicación de las obras teatrales a través de actores y directores de teatro, los cuales pueden estar relacionados a las obras o no. Estos pueden comunicar sobre la organización y sus obras como *influencers*. Este término hace referencia a personas que tienen credibilidad y presencia en redes sociales, los cuales se pueden convertir en embajadores importantes de una marca.

Sería útil para la organización establecer un programa de recompensas. De acuerdo a la teoría expuesta en el marco conceptual, se podría aplicar tanto un programa “multimarca” “monomarca”. En el primer caso, se puede buscar la colaboración con los distintos aliados estratégicos que tiene la organización. En el segundo caso, se hace de manera individual. Otra

idea, es incluir al Teatro La Plaza en este sistema, para así, sacar un programa de toda la Asociación Cultural Drama.

A partir de lo mencionado, se podrá identificar a los clientes más valiosos para la organización; es decir, lo más recurrentes, para así ser parte de un programa basado en tratos preferenciales. Tal como se indicó en el marco conceptual, esto se asemeja a la idea de un “club”. De esta manera tendrían acceso a concursos, tarifas especiales, asistencia a eventos, etc.

Con respecto a las ventajas competitivas identificadas por los clientes, se recomienda que la organización mantenga el nivel de producción de sus obras teatrales debido a que esto es la principal característica mencionada. Del mismo modo, sería bueno que se mantenga el mismo estándar de elenco actoral; es decir, actores reconocidos del medio artístico porque es muy bien valorado por los clientes. También es importante que la organización siga trayendo obras internacionales al Perú porque es algo que otras organizaciones teatrales no pueden hacer. Finalmente, la organización debe seguir teniendo una comunicación personalizada con sus clientes para que la idea de una “comunidad” siga funcionando y creciendo.

El estacionamiento es uno de los aspectos que, según los clientes, se tiene que mejorar. Para ello, se puede considerar la alianza con una playa de estacionamiento cercana en el caso del Teatro Luigi Pirandello debido a su poca disponibilidad para 50 autos. Asimismo, también se puede considerar la alianza con una empresa de taxi, para así brindar una experiencia más segura y cómoda.

Otra recomendación es buscar la estandarización del servicio del bar/snacks. Como se ha mencionado previamente, este punto de contacto es distinto en cada uno de los teatros en los que trabaja la organización. Tomando de referencia el mejor calificado por los clientes, el bar del Teatro Luigi Pirandello, se puede alinear el kiosko del Teatro Peruano Japonés a este concepto no solo en lo referido a los productos, sino a la presentación de los mismos.

Sería conveniente implementar un sistema de CRM de manera que se pueda conocer el comportamiento del cliente y predecir su conducta. Este sistema CRM no sería una inversión cuantiosa, ya que, aproximando una base de datos de 130,000 clientes y proyectando un crecimiento del doble al próximo año, sería similar a la implementación para una PYME.

REFERENCIAS

- Aguilar, M. & Arce, R. (2017). *El marketing de contenidos en el proceso de decisión de compra de un teléfono móvil. Caso: El blog "HS" de una empresa de telecomunicaciones*. Facultad de Gestión y Alta Dirección. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Aguilar, T. (10 de Enero de 2016). *La industria del entretenimiento, tan relevante como la vida misma*. Obtenido de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/01/19/industria-entretenimiento-tan-relevante-como-vida-misma/>
- Alet, J. (2001). *Marketing Relacional: Cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Gestión 2000, 2001.
- Asociación Cultural Drama (2017). *Carpeta de presentación*. [brochure]. Lima: Asociación Cultural Drama.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (Agosto de 2014). *Niveles socioeconómicos 2014*. Recuperado de: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE2014.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (Julio de 2015). *Niveles socioeconómicos 2015*. Recuperado de: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE2015.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (Agosto de 2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Recuperado de: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE2016.pdf>
- Arancibia, S. (2010). *Factores que influyen en la lealtad de los clientes con cuenta corriente en la banca chilena* (Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España). Recuperado de: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/4995/32236_arancibia_carvajal_sara.pdf?sequence=1
- Barroso, C. & Martín, E. (2002). *Marketing Relacional*. Madrid: Esic.
- Barrón, R. (2011). Marketing relacional como estrategia de los negocios en el Perú. *QUIPUKAMAYOC*, 19(36), 56-62.
- Berné, C., Múgica, J., & Yagüe, M. (1996). La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad. *Economía Industrial*, 307, 63-74.

- Boal, A. (1983). América Latina: El teatro como lenguaje popular. *El correo de la Unesco*, 7.
- Botero, L. F. (5 de Marzo de 2017). *¿Cuáles son las exigencias del cliente actual?* Obtenido de Mprende: <http://mprende.co/marketing/%C2%BFcu%C3%A1les-son-las-exigencias-del-cliente-actual>
- Brunetta, H. (2014). *Del marketing relacional al CRM*. Buenos Aires, Argentina: Todo Management.
- Bustamante, J. (2015). *Uso de las variables mediadoras y moderadoras en la explicación de la lealtad del consumidor en ambientes de servicios*. Cali: Elsevier.
- Chavez, D., Piña, B. & Silva, A. (2017). *Estudio del proceso de decisión de compra en salas comerciales de cine sobre consumidores entre 18-35 años pertenecientes a los NSE "A", "B" y "C" en Lima Metropolitana* (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/10356>
- Conexión Esan. (1 de Octubre de 2015). *Conexión Esan*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/siete-nuevas-tendencias-de-los-consumidores-peruanos/>
- Cordoba, J. (2009). *Del marketing transaccional al marketing relacional*. Recuperado de: www.redalyc.org/pdf/2654/265420457002.pdf
- COSAS (28 de Febrero de 2017). Adrián Galarcep: "Que haya más oferta no significa que haya un boom teatral". (A. Agurto, Entrevistador)
- Datum. (2016). *Internet en el Perú*. Lima: Datum.
- Declaración Universal de los Derechos Humanos. (s.f.). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Recuperado de: <https://dudh.es/27/>
- Dixon, D. (2013). La lealtad de la audiencia en las organizaciones culturales. *Asimétrica*, 15.
- Gran Teatro Nacional. (2016). *Primera llamada. Programa de Formación de Públicos del Gran Teatro Nacional*. Lima: Ministerio de Cultura.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hoffman, D. & Bateson, J. (s.f.). *Marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos* (4a ed.). México: Cengage Learning Latinoamérica.

- Indecopi. (19 de Diciembre de 2003). *Indecopi*. Recuperado de: <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20787/0/DL+822.pdf/f1ed8416-7438-1ff9-eab6-81fa4dcb7505>
- Indecopi. (2013). *Guía de derecho de autor para dramaturgos*. Lima: Indecopi.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Comportamiento de la economía peruana en el Cuarto Trimestre de 2017*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Comportamiento de la economía peruana en el Tercer Trimestre del 2017*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (24 de Abril de 2018). *Pobreza monetaria afectó al 21.7% de la población del país durante el año 2017*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-afecto-al-217-de-la-poblacion-del-pais-durante-el-ano-2017-10711/>
- Infoartes. (27 de Marzo de 2017). *Infoartes.pe*. Recuperado de: <http://www.infoartes.pe/cifras-en-escena-2017-alrededor-de-2-millones-de-peruanos-asistieron-a-un-espectaculo-teatral-en-2016/>
- Ipsos. (17 de Marzo de 2017). *Comprador en línea 2017*. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/ECommerce.pdf>
- Ipsos. (17 de Enero de 2018). *Ipsos*. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/25-de-jefes-de-hogar-consideran-que-la-oferta-de-entretenimiento-familiar-es-limitada>
- Kotler, P. & Amstrong, G. (2012). *Marketing* (14 ed.). México: Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (12a ed.). México: Pearson Education.
- La República. (7 de Marzo de 2018). *Casi 4 de cada 10 peruanos usan algún producto financiero*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/1207690-casi-4-de-cada-10-peruanos-usan-algun-producto-financiero>
- Lima Cómo Vamos. (21 de Marzo de 2018). *Encuesta Lima Cómo Vamos 2017*. Recuperado de: <http://www.limacomovamos.org/responsabilidad-ciudadana/descarga-encuesta-lima-como-vamos-2017/>
- Logroño, M. T. (2015). *Influencias y prescriptores del consumo teatral. Un estudio sobre el efecto de las críticas teatrales y otras instancias de prescripción en los hábitos de asistencia al teatro*. Valencia: Universidad de Valencia.

- Lovelock, C. & Wirtz, J. (s.f.). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estratégica* (6ta edición ed.). México: Pearson Education.
- Lozano, I. (24 de Junio de 2018). *54% de peruano no compra online por temor a estafas*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/1266382-54-peruanos-compra-online-temor-estafas>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercado* (5ta ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Molina, C. (2012). *Customer Experience: una visión multidimensional del marketing de experiencias* (eBook ed.). España.
- Moral, M. & Fernández, A. (2012). Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial. *Revista Entelequia*, 237-251.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Bilbao: Deusto.
- Palmnatie, R. (2008). *Relationship Marketing*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación de gestión* (1ra ed.). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Publimetro. (9 de Agosto del 2017). *Mamma Mía celebra 100,000 espectadores con función especial*. Recuperado de: <https://publimetro.pe/entretenimiento/noticia-mamma-mia-celebra-100000-espectadores-funcion-especial-63439>
- Quero, M. J. (2002). *El enfoque del marketing relacional en las entidades escénicas: propuesta de un modelo y estudio empírico de la realidad española*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Reinares, P. & Ponzoa, J. (2004). *Marketing Relacional, un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Madrid: Pearson.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing*. New York: Free Press.
- Servat, A. (27 de Diciembre de 2015). *Teatro 2015: Balance de fin de año*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/luces/teatro/teatro-2015-balance-ano-390412>
- Swift, R. (2002). *CRM: cómo mejorar las relaciones con los clientes*. México: Pearson Educación.
- Teleticket (2018). *Billy Elliot El Musical. Teatro Peruano Japonés - Jesús María - Lima*. Recuperado de: <https://teleticket.com.pe/evento/V4878>

Teleticket (2018). *Toc Toc 2018. Teatro Luigi Pirandello - Lima*. Recuperado de: <https://teleticket.com.pe/evento/V5431>

Total Market Solutions (201). *Estudio de mercado del sector teatral*. [estudio de mercado]. Lima: Asociación Cultural Drama.

Trigoso, M. (23 de Noviembre de 2012). *Tendencia e-commerce: pago contraentrega o delivery online*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/tendencia-e-commerce-pago-contraentrega-delivery-online-25240>

Universidad Privada del Norte. (6 de Junio de 2017). *Universidad Privada del Norte*. Recuperado de: <http://blogs.upn.edu.pe/negocios/2017/06/06/espectaculos-publicos-culturales-y-beneficios-tributarios/>



ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

Problemática	Preguntas de investigación	Objetivos	Instrumentos	Variables	Indicadores	
<p>Uno de los principales problemas del sector teatral en el Perú es la falta de un público constante. Por eso, es importante que las organizaciones teatrales conozcan a sus consumidores. En este caso, Los Productores, la productora líder del mercado teatral del Perú, no es ajeno a esta falta de información sobre sus clientes. Por ello, se buscó conocer cuál es la situación de ciertas variables que influyen en la lealtad de sus clientes.</p>	PG: ¿Cuál es la situación de las variables que influyen en la lealtad de los clientes de puestas en escena de Los Productores?	OG: Describir las variables que influyen en la lealtad de los clientes de puestas en escena de Los Productores.	Revisión documentaria Entrevistas Focus group Encuesta			
	PE 1: ¿Cómo es la contratación y renovación del servicio que ofrece Los Productores?	OE 1: Conocer la contratación y renovación del servicio que ofrece Los Productores.	Encuesta	Frecuencia en la renovación o utilización del servicio	Nivel de contratación del servicio	Asistencia a obras teatrales del total de obras
						Variación de la asistencia a las obras teatrales del total de obras por años
						Contratación de servicios de alta vinculación: "Cierra Puertas"
	PE 2: ¿Cómo es la interacción en medios de venta y comunicación de Los Productores y sus consumidores?	OE 2: Describir la interacción en medios de venta y comunicación de Los Productores y sus consumidores.		Interacción con canales de venta	Frecuencia en la renovación o utilización del servicio	Asistencia a reposiciones de obras
						Gasto de entradas adquiridas en un determinado periodo
						Variación del gasto de entradas adquiridas de periodos
						Índice de respuesta a la propuesta de nuevas producciones
					Uso de canales propios y canales tercerizados	
					Respuesta ante un cambio del canal de venta actual por uno propio de la organización	

Tabla A2: Matriz de consistencia (continuación)

Problemática	Preguntas de investigación	Objetivos	Instrumentos	Variables	Indicadores	
				Participación en actividades de comunicación y promocionales	Suscripción a servicios de información periódica sobre la empresa y sus servicios	
					Respuesta a cuestionarios para adecuación y actualización de información	
					Solicitud de información sobre la organización y sus servicios	
					Canales de comunicación utilizados	
					Participación en actividades de dinamización no puramente dirigidas a la venta	
					Participación en actividad promocional	
	PE 3: ¿Cómo es la recomendación que tienen Los Productores?	OE 3: Detallar la recomendación que tienen los consumidores hacia Los Productores.			Recomendación	Nivel de iniciativa en la recomendación
						Motivación de asistencia a usuarios no frecuentes
	PE 4: ¿Cuáles son las manifestaciones de lealtad explícita de los clientes de Los Productores?	OE 4: Describir las acciones que demuestran lealtad explícita de los clientes de Los Productores			Lealtad explícita	Lealtad por ventaja
						Sensibilidad al precio
Calidad de servicio						
Satisfacción						








ANEXO B: Gantt de actividades de la investigación

Tabla B1: Actividades de la investigación

Actividad	Mar - 18				Abr - 18				May - 18				Jun - 18				Jul - 18				Ago - 18			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración y validación de guía de entrevistas a expertos		■	■			■																		
Agenda de reuniones con expertos								■	■															
Aplicación de entrevistas									■	■	■													
Entrega primer avance										■														
Transcripción de entrevistas											■	■												
Análisis de entrevistas												■												
Corrección del marco contextual														■										
Corrección del marco teórico												■												
Corrección del metodología											■													
Elaboración y validación de la guía del <i>focus group</i>											■													
Aplicación del <i>focus group</i>														■										
Análisis del <i>focus group</i>														■										
Elaboración y validación de la encuesta											■													
Aplicación de pruebas piloto														■										
Aplicación encuesta en el Teatro Luigi Pirandello														■	■									
Aplicación encuesta en el Teatro Peruano Japonés															■	■								
Digitalización de las encuestas																■								
Elaboración de los gráficos de resultados																		■						
Análisis de los resultados																		■	■					
Realización conclusiones/recomendaciones																						■		
Presentación resultados a Los Productores																						■		
Revisión general																							■	
Entrega del segundo avance																							■	
Correcciones generales																								■
Entrega del informe final																								■

ANEXO C: *Business Model Canvas* de Los Productores

Figura C1: *Business Model Canvas* aplicado a Los Productores

<p>ASOCIACIONES CLAVE</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas <ul style="list-style-type: none"> • Profuturo AFP • Delosi S.A. • BanBif • BBVA • BCP • Cencosud • Claro • El Comercio • Coopetición <ul style="list-style-type: none"> • Teatro La Plaza • Relaciones clientes-proveedor <ul style="list-style-type: none"> • Teatro Luigi Pirandello • Teatro Peruano Japonés • Copy Express • Clear Channel • Teleticket • Suplacorp 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción <ul style="list-style-type: none"> • Compra de derechos • Contratación actores • Ensayos • Venta de entradas • Resolución de problemas <ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación personalizados • Plataforma/red <ul style="list-style-type: none"> • Página web en proceso 	<p>PROPUESTAS DE VALOR</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Valor básico: <ul style="list-style-type: none"> • Obras teatrales • Elenco de actores reconocidos • Premios que aseguran calidad • Valor esperado: <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente personalizada • Interacción activa a través de sorteros y promociones • Valor añadido: <ul style="list-style-type: none"> • Innovación en obras teatrales internacionales • Nuevos métodos de venta: "Cierra Puertas" 	<p>RELACIONES CON CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captación de clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Promociones, descuentos, actividades • Fidelización de clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Merchandising, mensajes personalizados, meets and greet • Estimulación de ventas: <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas oportunidades gracias a tecnología 	<p>SEGMENTOS DE MERCADO</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Público asistente <ul style="list-style-type: none"> • Mujeres • 22-29 años • Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco o La Molina • Va al teatro más de 5 veces al año • Asiste acompañado de una persona • Empresas <ul style="list-style-type: none"> • Venta corporativa en el mismo lugar de trabajo • Talleres artísticos
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fijos <ul style="list-style-type: none"> • Teatro Luigi Pirandello • Personal administrativo • Alquiler oficina y sala de ensayos • Variables <ul style="list-style-type: none"> • Comisión Teleticket • Sueldo actores, directores  <ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala <ul style="list-style-type: none"> • Material publicitario • Economías de campo <ul style="list-style-type: none"> • Teatro La Plaza 		<p>FUENTES DE INGRESO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taquilla • Talleres a empresas • Alquiler de salas • Auspiciadores <ul style="list-style-type: none"> • Profuturo AFP • Delosi S. A. 		

ANEXO D: Consentimientos informados

Todas las entrevistas y el *focus group* realizados para la investigación cuentan con un consentimiento informado que aprueba el uso de la información brindada por cada una de las fuentes consultadas. Estos consentimientos informados pueden ser consultados en los anexos digitales (ver CD) de la investigación.



ANEXO E: Guía de entrevistas a expertos

Las entrevistas se realizaron a distintos expertos del sector teatral y de *marketing*, los cuales se pueden apreciar en la siguiente tabla. Las guías de los entrevistados pueden ser consultadas en los anexos digitales (ver CD) de la investigación.

Tabla E1: Lista de expertos entrevistados

Experto	Nombre	Cargo	Organización	Fecha
Experto N° 1	Alexandra Araujo-Álvarez	Gerente General	Asociación Cultural Drama	30 de mayo del 2018
Experto N° 2	Diego Huamán	Analista Comercial	Asociación Cultural Drama	15 de mayo del 2018
Experto N° 3	Luis Armando del Águila	Coordinador de <i>Marketing</i> Digital	Asociación Cultural Drama	01 de Agosto del 2018
Experto N° 4	Grazia Rojas	Coordinador de <i>Marketing</i>	Gran Teatro Nacional	22 de mayo del 2018
Experto N° 5	Luzmila Chang	Jefe Administrativo del Teatro	Centro Cultural Británico	31 de mayo del 2018
Experto N° 6	Pamela Alderson	Jefe Artístico del Teatro	Centro Cultural Británico	31 de mayo del 2018
Experto N° 7	Julio Choy	Docente de <i>Marketing</i>	Universidad de Lima e Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE)	09 de junio del 2018
Experto N° 8	Edwin Huaynate	Subgerente de Inteligencia Comercial y Docente de <i>Marketing</i> Relacional	Cencosud y Universidad de Lima	12 de junio del 2018
Experto N° 9	David Cruz	Gerente de Producto y Docente de <i>Marketing</i> Digital	Telefónica y Universidad de Lima	14 de junio del 2018

ANEXO F: Guía de *focus group*

Tabla F1: Metodología

Tipo de estudio	Cualitativo
Herramienta de recolección de información	Guía de <i>focus group</i>
Universo de estudio	Clientes de los productores que hayan asistido por lo menos a 5 de sus obras, que sean empleados y que residen en los distritos de Miraflores, Surco, San Isidro, San Borja, La Molina
Muestra	6 integrantes
Tiempo	90 minutos aproximadamente

Tabla F2: Lista de participantes del *focus group*

N°	Nombre	Edad	Distrito	Profesión
01	Camila Freire	25	Miraflores	Psicóloga
02	Mario Cabani	25	Surco	Gestor empresarial
03	Leonardo Valdez	22	San Isidro	Estudiante de Derecho
04	Olenka Valderrama	23	Magdalena	Diseñora Gráfica
05	Leandro Ramos	26	Magdalena	Gestor empresarial
06	Manuel Muñoz	21	Surco	Actor

1. Introducción

- Saludos
- Presentación del moderador
- Lectura del consentimiento informado por parte del moderador
- Permiso para poder grabar la conversación
- Presentación del tópico que se va a abordar en la conversación “teatro”
- Resaltar que no hay respuestas correctas o incorrectas.
- Presentación de los participantes (Nombre, edad, distrito, ocupación)

2. Desarrollo del *Focus Group*

2.1. Aspectos generales

- Para empezar, me gustaría que me cuenten un poco sobre sus opciones de entretenimiento. Cuando tienen oportunidad de salir a distraerse solos o compartir con amigos, ¿cuáles son sus opciones de entretenimiento más frecuentes? (Cine, teatro, bares, discotecas, circo, salir a comer, etc)
- Específicamente, en lo que se refiere al teatro, ¿qué representa para ustedes?
- ¿Qué sensaciones o emociones están buscando cuando van al teatro? (Calma, emoción, concentración, felicidad)

2.2. Recuerdo y asistencia al teatro

- ¿Cuáles son las productoras de teatro o centros culturales (que hagan teatro) que conocen en Lima? (Una vez que respondan se mostrará un material con la programación de obras de las principales obras teatrales en el último año)
- ¿Cuándo fue la última vez que asistieron al teatro?
- ¿Cada cuánto van al teatro? (Una vez a la semana, cada dos semanas, una vez al mes)
¿Por qué?

2.3. Hábitos de consumo

- Usualmente, ¿cómo toman la decisión de ir al teatro? ¿Alguien los invita o deciden por su cuenta?
- Cuando van al teatro, ¿con quién suelen hacerlo? (pareja, amigos, parientes)
- ¿Qué tanto planifican sus salidas al teatro? ¿Dirían que mucho, regular, poco?
- Antes de ir al teatro, ¿qué aspectos consideran para decidir? (Explorar si valoran calidad de servicio, precio, infraestructura, atención, promociones, actores, otros)
- ¿Qué beneficios creen que tiene el teatro sobre otras opciones de entretenimiento? ¿Qué opinan los demás?
- ¿Por qué dejarían de ir al teatro?
- ¿Cuáles son los días de semana en los que asisten al teatro usualmente? ¿Por qué?
- ¿Qué géneros teatrales son sus favoritos? (drama, comedia, musical, etc)
- Cuando van al teatro, ¿compran alguna bebida o snack? ¿Qué otro tipo de alimentos te gustaría que haya?

2.4. Nivel de contratación del servicio

- ¿A qué obras de Los Productores han asistido? (Decir lista de varias obras para hacer recordar)
- ¿Cuáles fueron sus favoritas y por qué? ¿Cómo fueron esas experiencias?
- Si pudieran ir a ver más obras de Los Productores, ¿por qué lo harían? ¿por qué no lo harían?
- En lo que va del año, ¿creen que su asistencia es mayor, menor o igual que la del año pasado?
- Se dice que algunas productoras son mejores que otras según el género de la obra. Por ejemplo, algunas son mejores en comedia, otras en musicales, etc. ¿Qué piensan de eso? ¿Qué productoras creen que destaca en comedia/musical/drama? ¿Por qué?
- ¿Escucharon del “Cierra Puertas” que se realizó a finales del 2017? En caso hayan participado, ¿cómo fue esta experiencia?

2.5. Frecuencia en la renovación o utilización del servicio

- ¿Cada cuánto van a una obra de Los Productores? (Cada vez que sacan una, cada vez que se la recomiendan, cada vez que puede, si es posible)
- ¿Cuál es el promedio de presupuesto total que utilizan cuando vas a una obra de Los Productores? Incluyendo la entrada
- Cuando se enteran de una nueva producción, ¿utilizan la preventa, compran a precio regular o compran en la misma boletería?
- En caso usen la preventa ¿Con qué frecuencia la usan? ¿Es útil esta modalidad?

2.6. Interacción del cliente con canales de venta

- ¿Qué opinan sobre las nuevas maneras de compra virtual que existen?
- ¿Conocen los medios de venta que usan Los Productores? ¿Cuáles son? (Teleticket, Teleticket Web, *Call Center*, Boletería, Corporativo)
- ¿Con qué frecuencia usan estos medios? ¿Cuál les parece el más eficiente?
- ¿Cuánto tiempo en promedio demoran usando estos medios?
- ¿Han tenido alguna mala experiencia con estos medios?
- ¿Hay algún método que ellos no usan, pero les gustaría que implementen? ¿Otra productora usa este medio de compra?

2.7. Participación en actividades de comunicación y promocionales

- ¿Qué medios de comunicación conocen que usan Los Productores? ¿Cuáles son los que más usan? ¿Han tenido algún inconveniente? (Redes sociales, correo electrónico, *call center*, periódicos o revistas, radio, televisión)
- ¿Qué opinan de la publicidad de Los Productores?
- ¿Las promociones o descuentos son muy influyentes en su asistencia a una obra de Los Productores?
- ¿En qué promociones, descuentos o sorteos recuerdan haber participado?
- En caso no hayan participado, ¿por qué no lo hicieron? ¿Qué incentivos los harían participar de esto?
- ¿Han participado de los estrenos o alfombras rojas de alguna obra? ¿Cuál fue? ¿Qué les pareció?
- En caso no hayan participado, ¿cuál fue la razón? ¿les parece una idea atractiva?
- ¿Están suscritos para que les llegue información (nuevas obras, descuentos, promociones, etc) periódica a sus correos electrónicos?
- ¿Estarían dispuestos a llenar encuestas de satisfacción para que Los Productores conozcan sus opiniones del servicio? ¿Estarían de acuerdo con que registren sus datos en su base de clientes?
- ¿Han participado en alguna de las siguientes actividades que realizan Los Productores fuera del teatro? Por ejemplo: Clases de tap, concierto de banda de Mucho ruido por nada en el Kennedy.
- ¿Se han comunicado con la empresa para solicitar algún tipo de información? ¿A través de qué método lo hicieron?
- En caso hayan tenido alguna queja o sugerencia, ¿qué medio usaron para solucionarlo? ¿solucionaron el problema?
- ¿Qué otros medios de comunicación les gustaría que usen? ¿Los usa otra productora?
- ¿Has tenido comunicación con alguna otra productora? ¿Les has dado sugerencias para que mejoren su servicio?
- ¿Toman en cuenta los auspiciadores al momento de elegir/comprar un bien o servicio? ¿Por qué?
- ¿Se han fijado de los auspiciadores que tienen Los Productores? ¿Cuáles recuerdan? Los auspiciadores son: Delosi (KFC), El Comercio, BanBif, Profuturo AFP, entre otros.

- ¿Que estas empresas auspicien a Los Productores les dan seguridad de que el servicio que se ofrece es bueno? ¿Por qué?

2.8. Recomendación

- ¿Qué tanto recomiendan el servicio que ofrecen Los Productores? (Siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca)
- Cuando recomiendan, ¿por qué medio lo hacen? (redes sociales, teléfono, boca a boca)
- En caso recomienden, ¿lo hacen por iniciativa propia o porque se lo piden?
- ¿Les han hecho alguna recomendación de Los Productores? ¿Quién? ¿Por qué motivo?
- Si desean saber sobre alguna obra teatral, ¿quién o quiénes son sus principales referencias? Ejemplo: pareja, amigos, influencers, TV, críticos, familia.

2.9. Lealtad explícita

- ¿Por qué asisten a obras de Los Productores? ¿Qué les ofrecen ellos a comparación de otras productoras?
- ¿Qué les parece el precio de las entradas? ¿Justifica la experiencia?
- En caso el precio subiera, ¿seguirían asistiendo a sus obras?
- ¿Han dejado de ir a una obra de Los Productores por otras opciones de entretenimiento? ¿Por qué?

2.10. Oportunidades de mejora

- ¿Han tenido alguna experiencia negativa en el teatro en general? ¿Lo pudieron solucionar?
- ¿Qué les parece la opción de comprar merchandising de las obras que van a ver?
- ¿Les gustaría que Los Productores cuenten con una tarjeta que pueda contar tus asistencias y tener beneficios? (Sistema similar en el cine)
- ¿Qué opinan sobre una aplicación en la que puedan tener mayor información de todas las actividades que realizan Los Productores? Por ejemplo: promociones, nuevas obras, etc
- ¿Qué opinan sobre proyectar partidos de fútbol importantes antes o después de las funciones? ¿Creen que funcionaría? ¿Irían ese día al teatro?
- ¿Qué actividades se le podría sumar al teatro para volverlo más agradable antes o después de la obra?
- ¿Les gusta la idea de que exista un espacio de interacción con otras personas sobre opiniones sobre la obra?

2.11. Sugerencias y recomendaciones

(Todas las ideas son bienvenidas y aportan)

- ¿Qué haría que vayan al teatro con mayor frecuencia?
- ¿Cómo se podría mejorar tu experiencia en el teatro?

3. Final del Focus Group

Se da por culminada la reunión y se agradece el tiempo prestado por los participantes.

ANEXO G: Audios y transcripciones

Las herramientas cualitativas usadas, entrevistas y *focus group*, fueron grabadas con el permiso de los participantes para un mejor análisis. Asimismo, estos audios fueron transcritos posteriormente. Para poder consultar tanto los audios como transcripciones, consultar los anexos digitales (ver CD) de la investigación.



ANEXO H: Encuesta

PARTE 1: PREGUNTA FILTRO

Tabla H1: A continuación, se muestra la programación de las obras de Los Productores desde el 2016 hasta la fecha. ¿A qué obras has asistido?

2016		2017		2018	
En el barrio		Las tres viudas		Hasta las patas	
Full Monty		Toc Toc		Conejo blanco, conejo rojo	
Toc Toc		Un acto de Dios		Cuerda	
Bota por mí		Peruanos en el espacio		Gisela Ponce de León en Concierto	
Mamma Mía!		Mamma Mía!		Dos más dos	
Un acto de Dios		Hasta las patas		Billy Elliot	
¿Qué me pongo?		Las Lolos			
Cuerda		Conejo blanco, conejo rojo			
Mudanza					

Respuesta del total de obras vistas: _____

(Si el total de obras es mayor igual que 5, se continúa la encuesta. De lo contrario, se la da por terminada)

PARTE 2: PERFIL DEL CLIENTE

Tabla H2: ¿Cuál es tu nombre y apellido? (Opcional)

Nombre y apellido	
-------------------	--

Tabla H3: ¿Cuál es tu correo electrónico? (Opcional)

Correo electrónico	
--------------------	--

Tabla H4: ¿Cuál es tu género? (Solo una opción)

a) Masculino	b) Femenino
--------------	-------------

Tabla H5: ¿En qué rango de edad te ubicas? (Solo una opción)

a) Menos de 21 años
b) Entre 22 y 29 años
c) Entre 30 y 38 años
d) Entre 39 y 50 años
e) Más de 50 años

Tabla H6: ¿En qué distrito resides?

Distrito:	
-----------	--

PARTE 3: HÁBITOS DE CONSUMO DE TEATRO

Tabla H7: En un mes normal, ¿con qué frecuencia realizas estas actividades?

	Más de 4 veces	3 o 4 veces	1 o 2 veces	Nunca
Ir al teatro				
Ir al cine				
Ir a bares				
Ir a discotecas				
Ir a conciertos				

Tabla H8: ¿Qué te gusta del teatro en comparación de otras opciones? (Máximo 3 opciones)

	Me permite pasar tiempo con mi familia
	Me permite ser parte de un grupo social
	Me permite escapar de la rutina diaria
	Me permite experimentar nuevas sensaciones
	Me permite ver a actores que me interesan
	Me permite ser parte de una experiencia en vivo
	Me dan un mejor trato con respecto a otros servicios
	Otros:

Tabla H9: ¿Con quién(es) sueles asistir al teatro? (Solo una opción)

a) Pareja
b) Amigos
c) Familia
d) Solo

PARTE 4: VARIABLES DE LEALTAD DE LOS PRODUCTORES

Tabla H10: Califica las siguientes características del servicio que ofrece Los Productores según el teatro en el que te encuentras:

	No he tenido contacto	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Ubicación del teatro						
Estacionamiento						
Atención de anfitriones						
<i>Lobby</i> de espera						
Bar/snacks						
Servicios higiénicos						
Puntualidad del inicio de la obra						
Comodidad de butacas						
Actores						

Tabla H11: ¿Participaste del “Cierra Puertas” que realizó Los Productores a finales del 2017? (Si la respuesta es “SÍ”, pasa a la pregunta 13. Si la respuesta es “NO”, continúa con la siguiente pregunta)

a) Sí	b) No
-------	-------

Tabla H12: ¿Por qué no participaste del “Cierra Puertas”? (Una o más de una opción)

	No me enteré de la actividad
	No me interesó la idea
	No planifico con tanta anticipación mis actividades de entretenimiento
	No disponía del dinero necesario
	No disponía de tiempo
	Otros:

Tabla H13: ¿Cuánto pagas en promedio por una entrada a una obra de Los Productores? (Solo una opción)

a) Hasta S/ 30
b) Entre S/ 30 y S/ 60
c) Entre S/ 60 y S/ 85
d) Entre S/ 85 y S/ 100
e) Más de S/ 100

Tabla H14: ¿En qué momento compras la entrada a una obra de Los Productores cuando estos ofrecen una nueva producción? (Solo una opción)

a) Compro en preventa
b) Compro a precio regular durante la temporada de la obra
c) Compro en la boletería el mismo día de la función
d) No compro hasta que me la recomienden

Tabla H15: ¿Cuál de los siguientes medios de compra usas con mayor frecuencia para adquirir una entrada de Los Productores? (Solo una opción)

a) Módulo de Teleticket
b) Teleticket Web
c) Boletería del teatro
d) Venta corporativa
e) Call center

Tabla H16: ¿Qué mejorarías del medio de compra que más usas para adquirir una entrada de Los Productores?

Mejora del medio de compra	
----------------------------	--

Tabla H17: ¿Estarías dispuesto/a a cambiar tu medio de compra más frecuente por un sitio web propio de Los Productores? (Solo una opción)

a) Definitivamente no
b) Probablemente no
c) Indeciso/a
d) Probablemente sí
e) Definitivamente sí

Tabla H18: ¿Estás suscrito a que te llegue información periódica al correo electrónico acerca de Los Productores?

a) Sí	b) No
-------	-------

Tabla H19: ¿Con qué frecuencia te has comunicado con Los Productores para solicitar algún tipo de información o que resuelvan alguna duda? (Solo una opción)

a) Nunca
b) Casi nunca
c) A veces
d) Casi siempre
e) Siempre

Tabla H20: En caso te has comunicado alguna vez, ¿a través de que medio lo hiciste? En caso nunca lo hayas hecho, ¿a través de qué medio lo harías? (Solo una opción)

a) Redes sociales
b) <i>Call center</i>
c) Correo electrónico
d) Presencialmente

Tabla H21: ¿En cuál de las siguientes promociones, descuentos y/o sorteos has participado) (Uno o más de una opción)

	Lunes/miércoles 2x1
	Descuentos con tarjetas de bancos
	Descuentos por ser clientes de otras marcas (Claro, Movistar, El Comercio, etc)
	Sorteos en redes sociales
	Ninguno

Tabla H22: ¿Cuál de las siguientes referencias pueden determinar su asistencia o no a una obra de Los Productores? (Máximo 2 opciones)

	Usuarios en redes sociales
	Amigos o familia
	Actores y directores de teatro
	Personajes no ligados al teatro (periodistas, escritores, críticos, etc)
	Conductores o invitados en programas de TV
	Locutores o invitados en emisoras radiales
	Otros:

Tabla H23: ¿Estarías dispuesto a recomendar el servicio que ofrece Los Productores? (Solo una opción)

a) Definitivamente no
b) Probablemente no
c) Indeciso/a
d) Probablemente sí
e) Definitivamente sí

Tabla H24: ¿Con qué frecuencia has motivado a ver una obra de Los Productores a personas que no tienen costumbre de ir? (Solo una opción)

a) Nunca
b) Casi nunca
c) A veces
d) Casi siempre
e) Siempre

Tabla H25: ¿Cuál es la principal razón por la que asistes a obras de Los Productores? (Solo una opción)

a) Trabajan con actores reconocidos
b) Presentan obras con formato internacional
c) Tienen un buen nivel de producción
d) Han creado un vínculo cercano conmigo
e) El teatro me queda cerca
f) Puedo pasar tiempo con mi familia
g) Otro:

Tabla H26: En caso haya un incremento en el precio de las entradas de Los Productores, ¿seguirías asistiendo a sus obras?

a) Definitivamente no
b) Probablemente no
c) Indeciso/a
d) Probablemente sí
e) Definitivamente sí

Tabla H27: Sin contar promociones, ¿considera que la relación precio-calidad del servicio de Los Productores es adecuado?

a) Totalmente en desacuerdo
b) En desacuerdo
c) Ni de acuerdo ni desacuerdo
d) De acuerdo
e) Totalmente en desacuerdo

Tabla H28: ¿Qué tan satisfecho te encuentras con el servicio que ofrece Los Productores?

a) Muy insatisfecho
b) Insatisfecho
c) Indiferente
d) Satisfecho
e) Muy satisfecho



ANEXO I: Ficha técnica

1. Diseño muestral

Tabla I1: Información general

Población objetivo	225,000
Nivel de confianza	95%
Margen de error	5%
Proporción de p y q	50% y 50%
Muestra calculada	384

2. Método de aplicación de la encuesta

Encuesta de entrevista directa por intercepción.

3. Cobertura de la encuesta

Tabla I2: Cobertura de la muestra

Geográfica	Ciudad de Lima. Distritos de Jesús María (Teatro Peruano Japonés) y Cercado de Lima (Teatro Luigi Pirandello)
Temporal	Junio 2018
Temática	Hábitos de consumo de teatro y variables que influyen en la lealtad de clientes

4. Unidad de investigación

Clientes de puestas en escena de Los Productores que hayan asistido por lo menos a cinco obras distintas desde el 2016 hasta la fecha

5. Aplicación y distribución de la muestra

Tabla I3: Distribución de la muestra

Teatro	Capacidad	Porcentaje del total	Cantidad de encuestas
Teatro Luigi Pirandello	705 butacas	40%	156 encuestas
Teatro Peruano Japonés	1025 butacas	60%	228 encuestas
Capacidad total	1742 butacas	100%	384 encuestas

6. Análisis de datos

Para el análisis de los datos recogidos se emplea el software MS Excel. Del mismo modo, a través de este programa se elaboraron cuadros y gráficos descriptivos.



ANEXO J: Base de datos

La base de datos generada por el estudio cuantitativo puede ser consultados en los anexos digitales (ver CD) de la investigación.



ANEXO K: Lista de figuras de resultados de las encuestas

Figura K1: Distribución según género

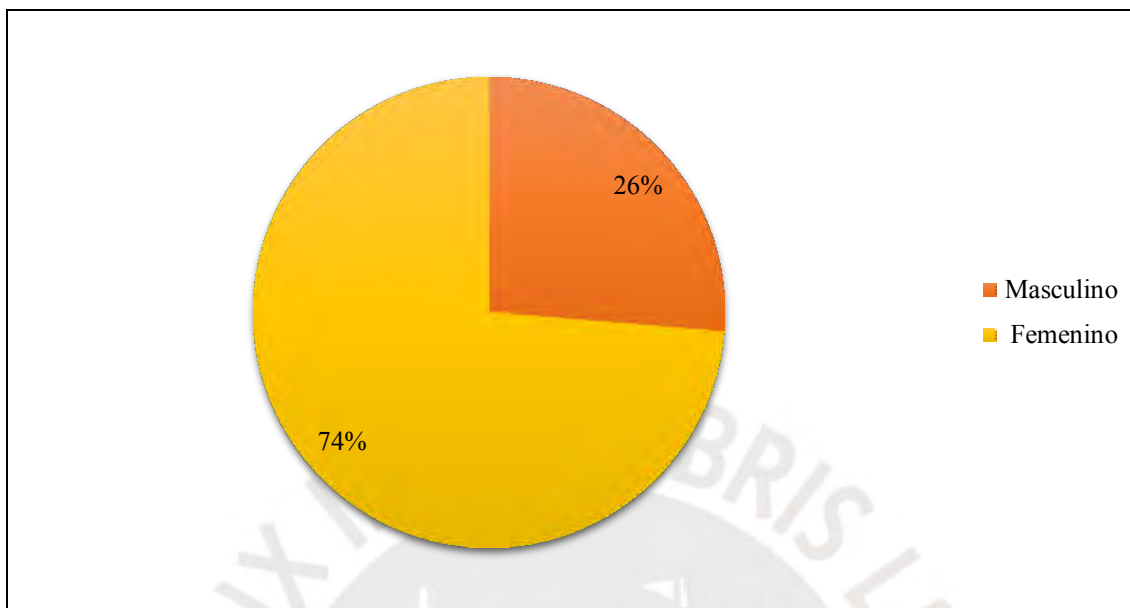


Figura K2: Distribución según rangos de edad

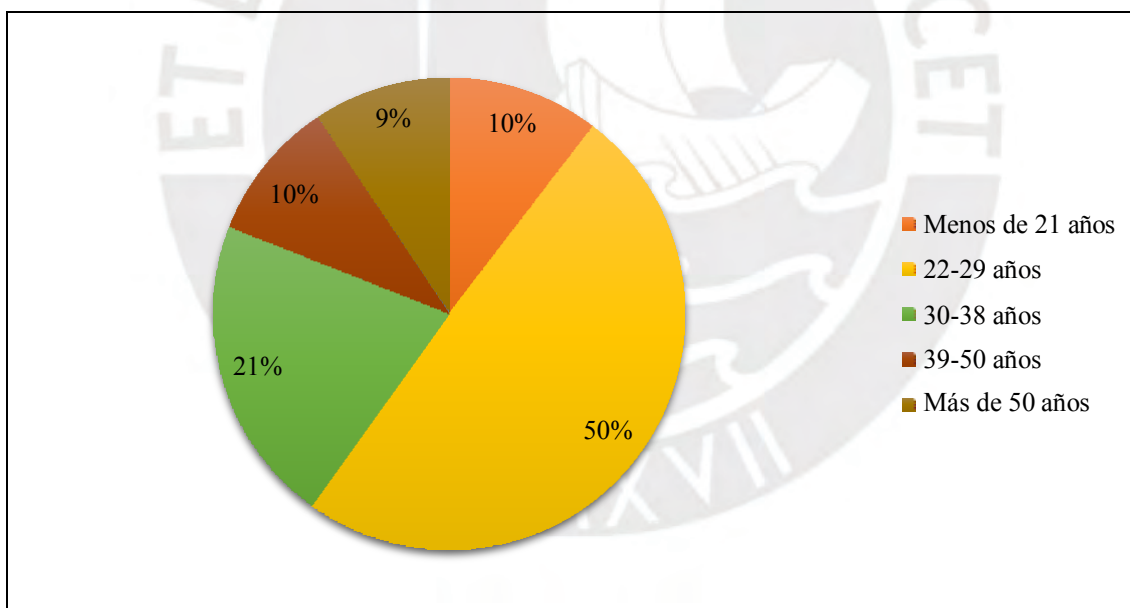


Figura K3: Distribución según zonas de residencia

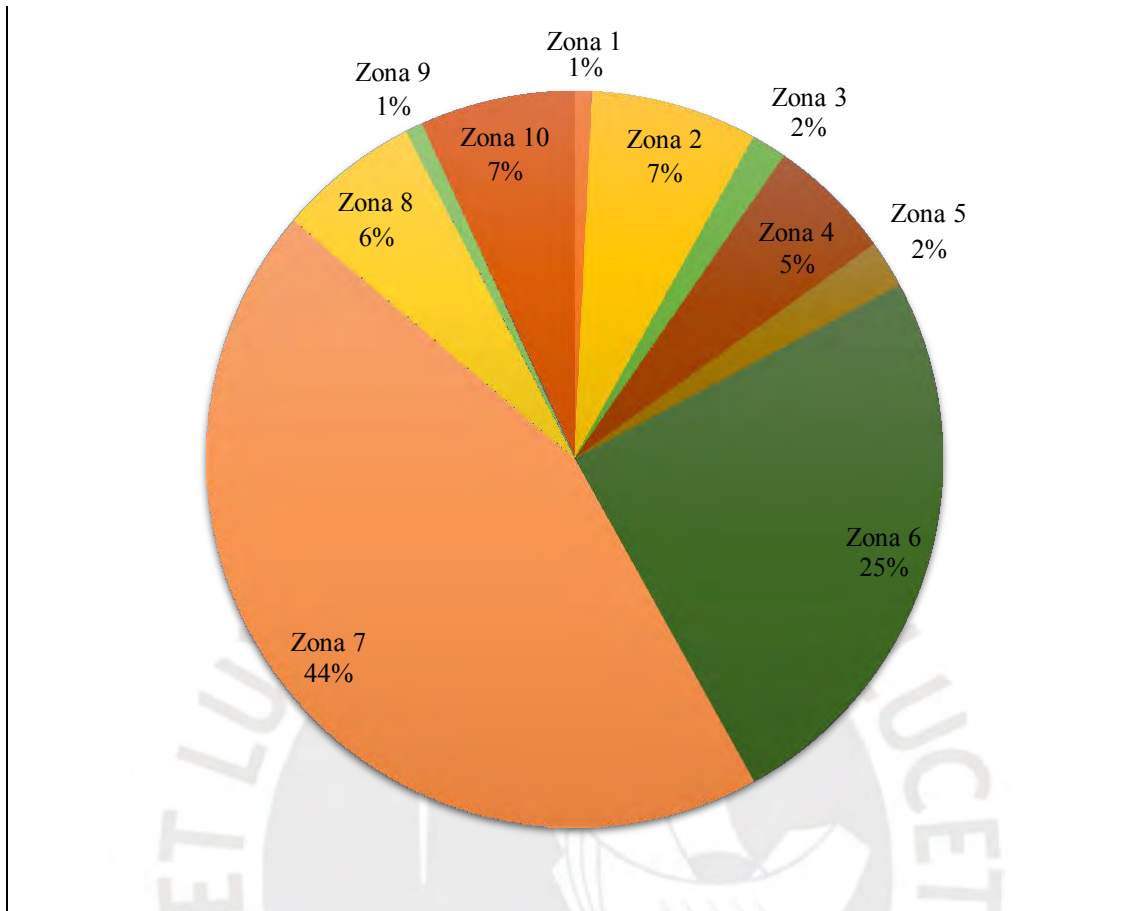


Figura K4: En un mes normal ¿con qué frecuencia realizas estas actividades?

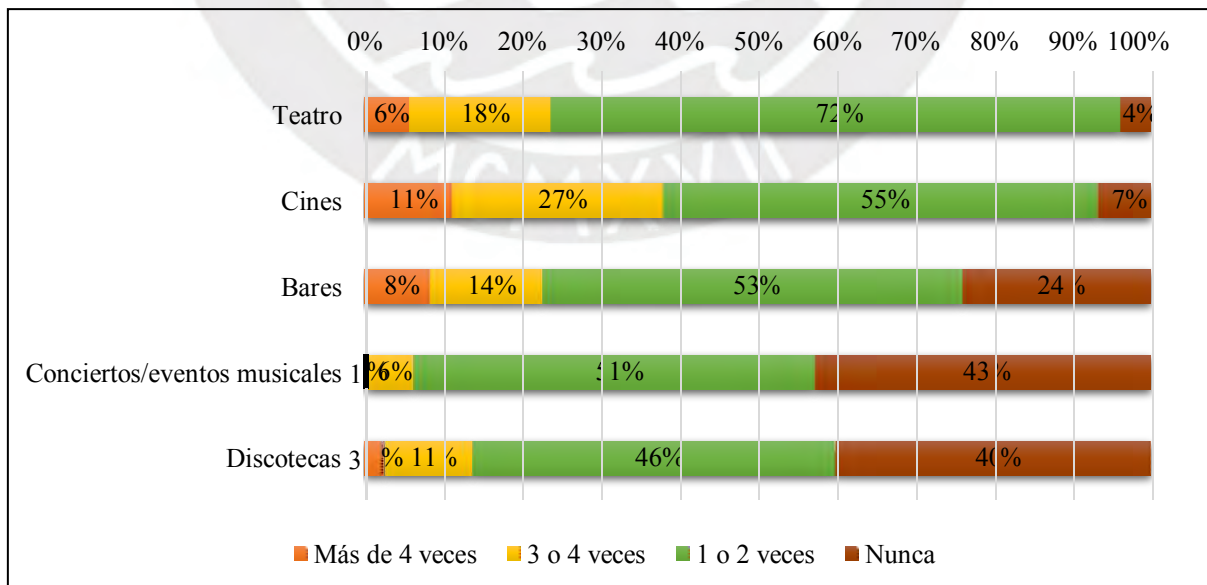


Figura K5: Actividades de entretenimiento más realizadas en un mes normal

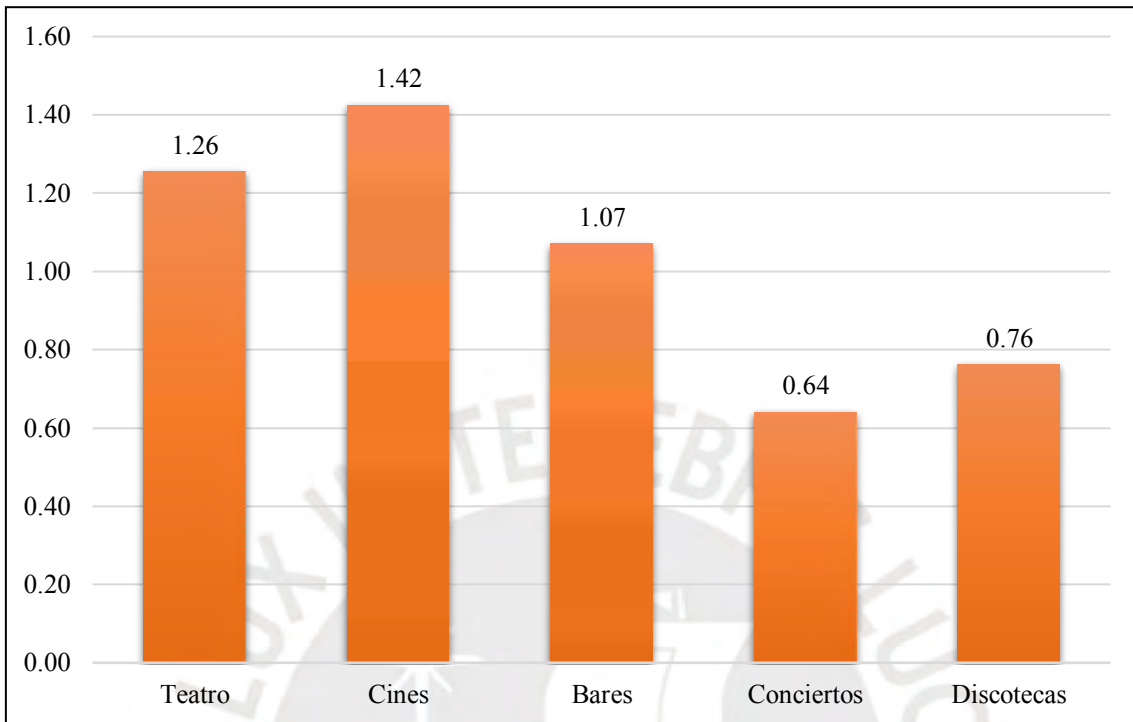


Figura K6: ¿Qué te gusta del teatro a comparación de otras opciones de entretenimiento?

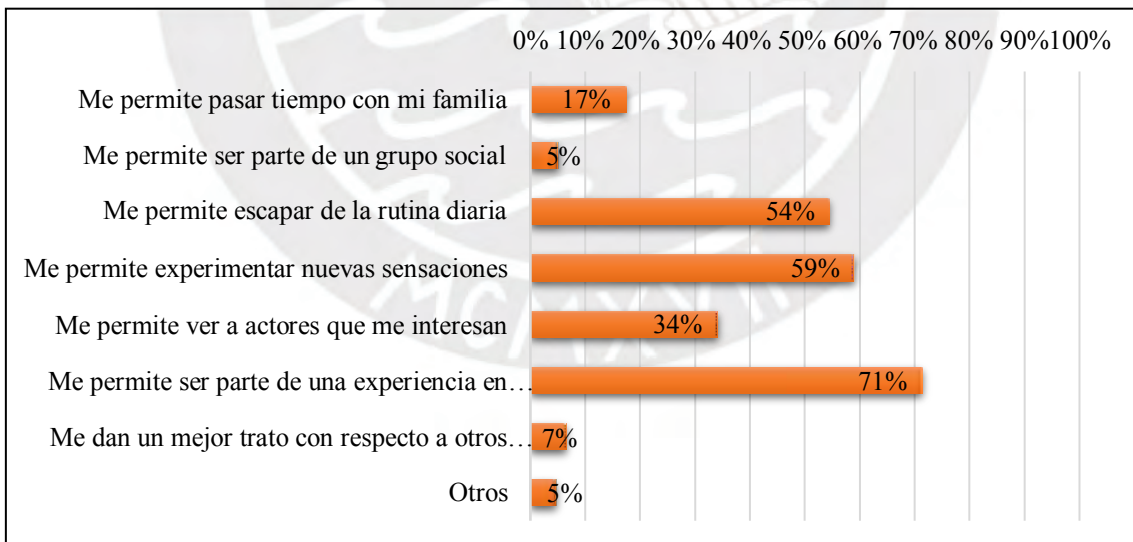


Figura K7: ¿Con quién sueles asistir al teatro?

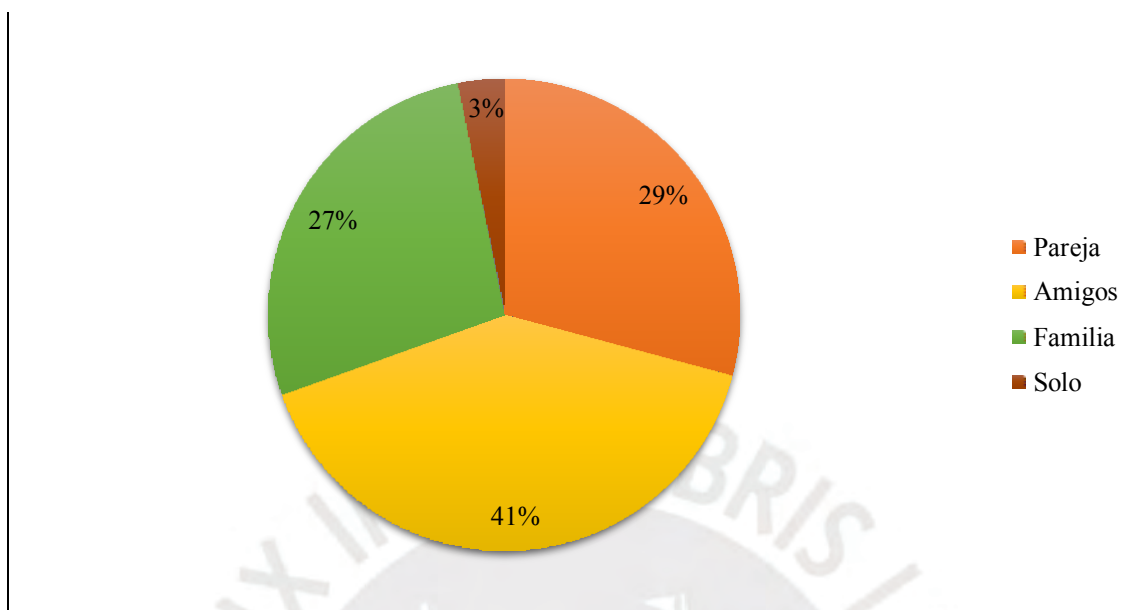


Figura K8: Distribución según rangos de asistencia

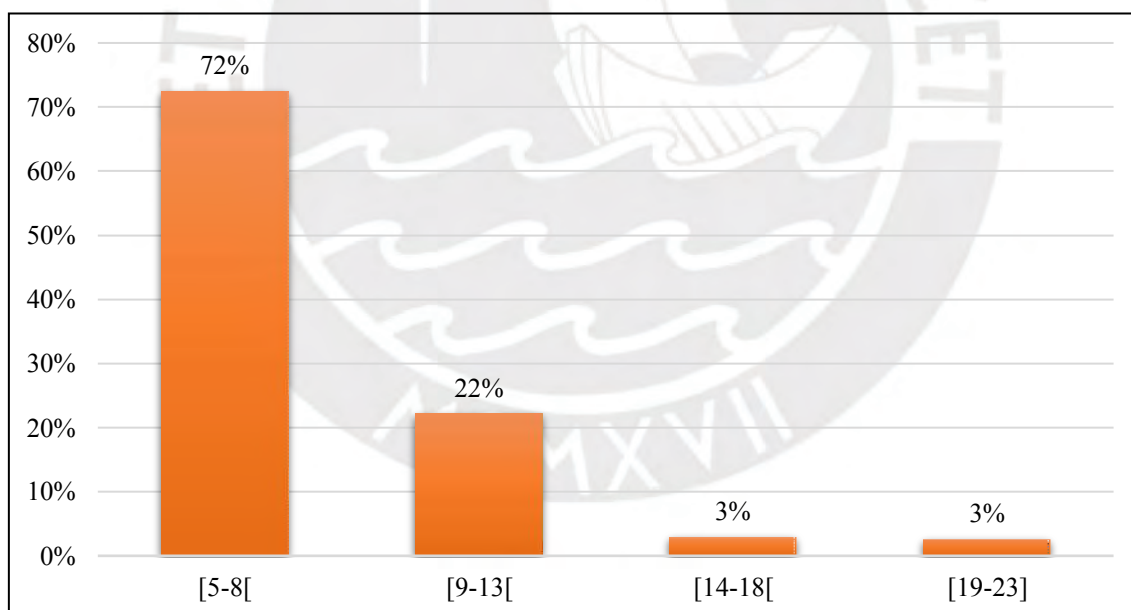


Figura K9: Asistencia del total de obras puestas en escena

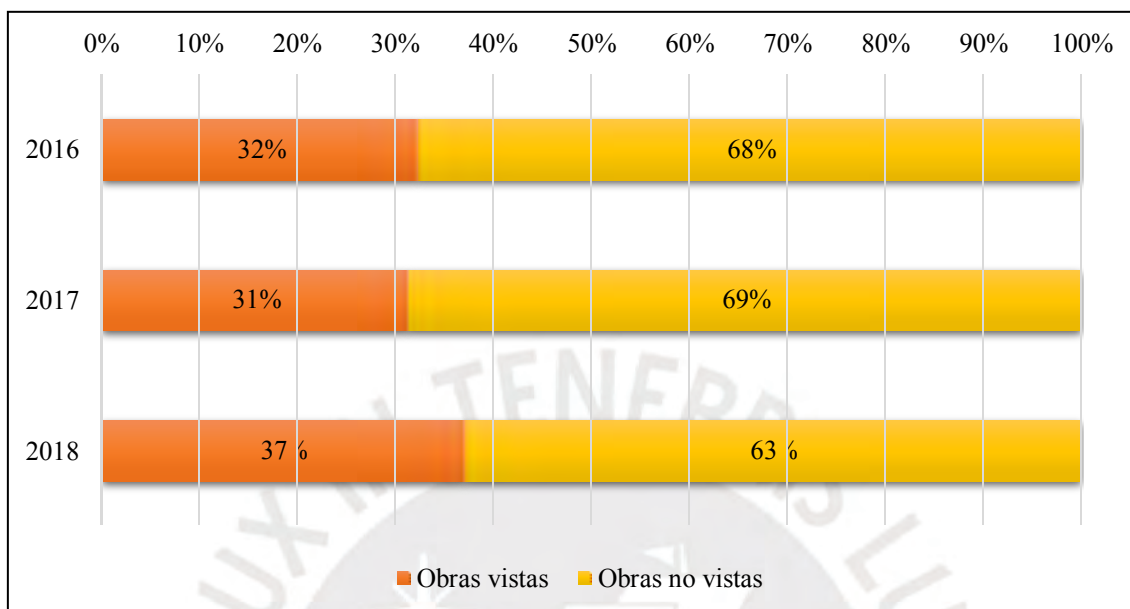


Figura K10: Variación de la asistencia del total de obras puestas en escena

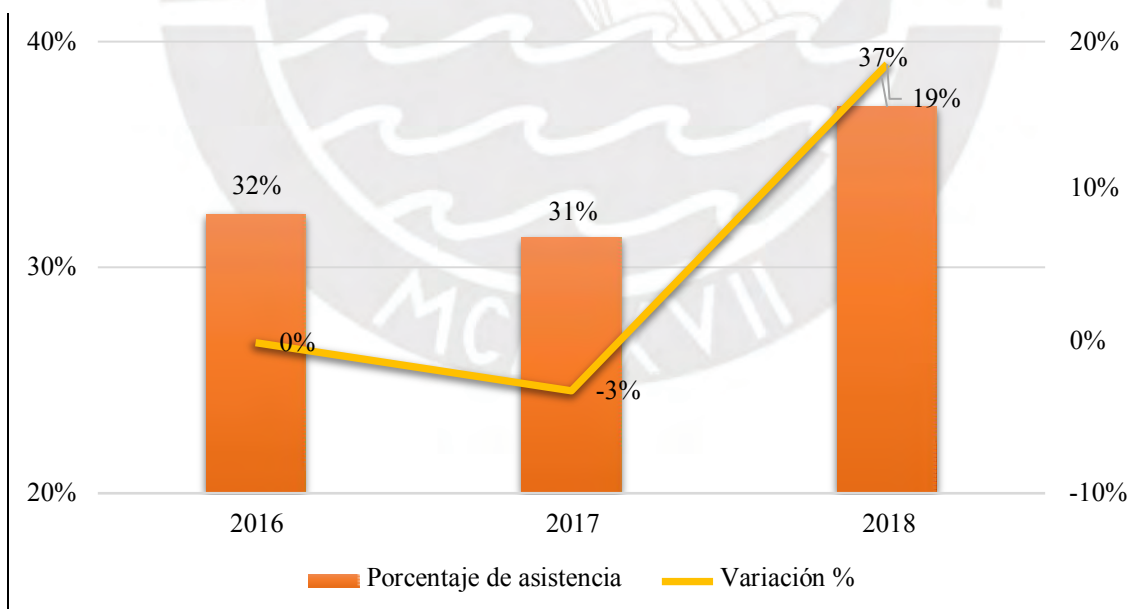


Figura K11: ¿Participaste del “Cierra Puertas”?

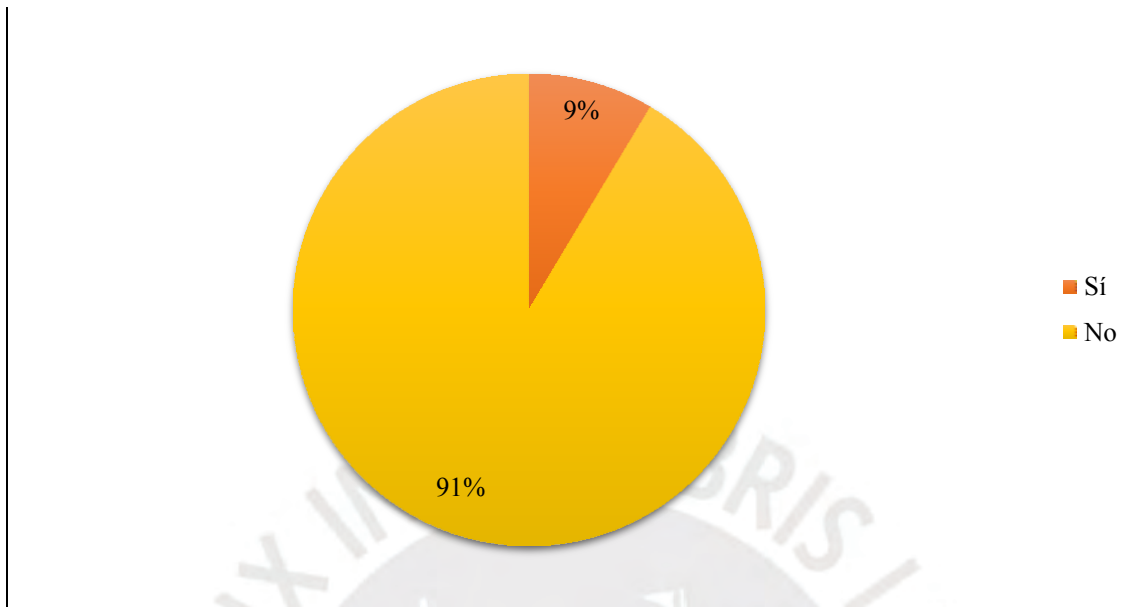


Figura K12: ¿Por qué no participaste del “Cierra Puertas”?

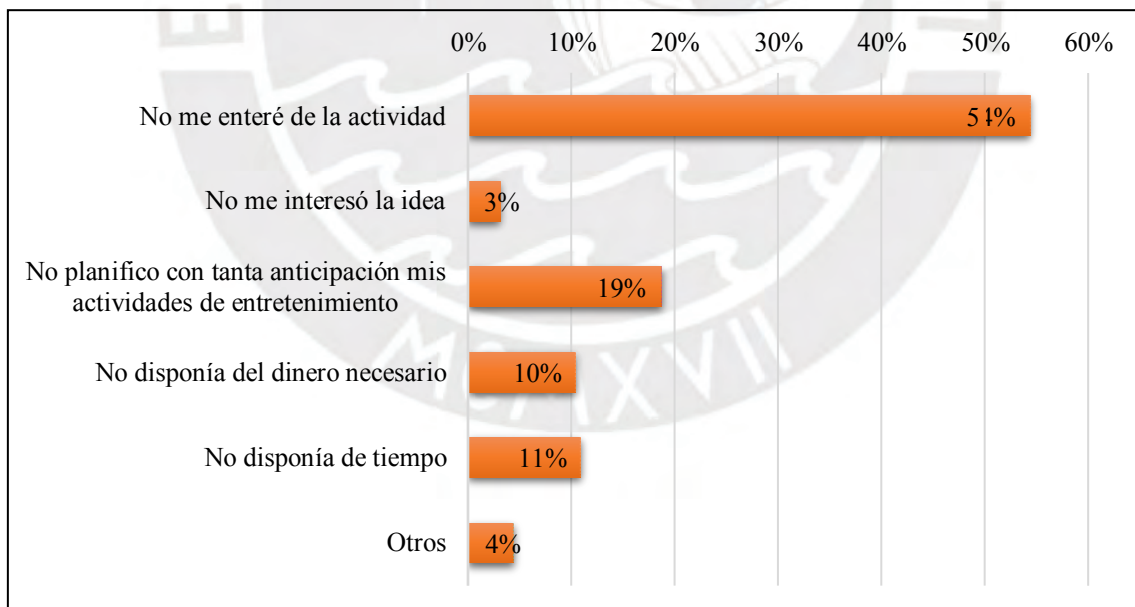


Figura K13: Frecuencia de asistencia según obras

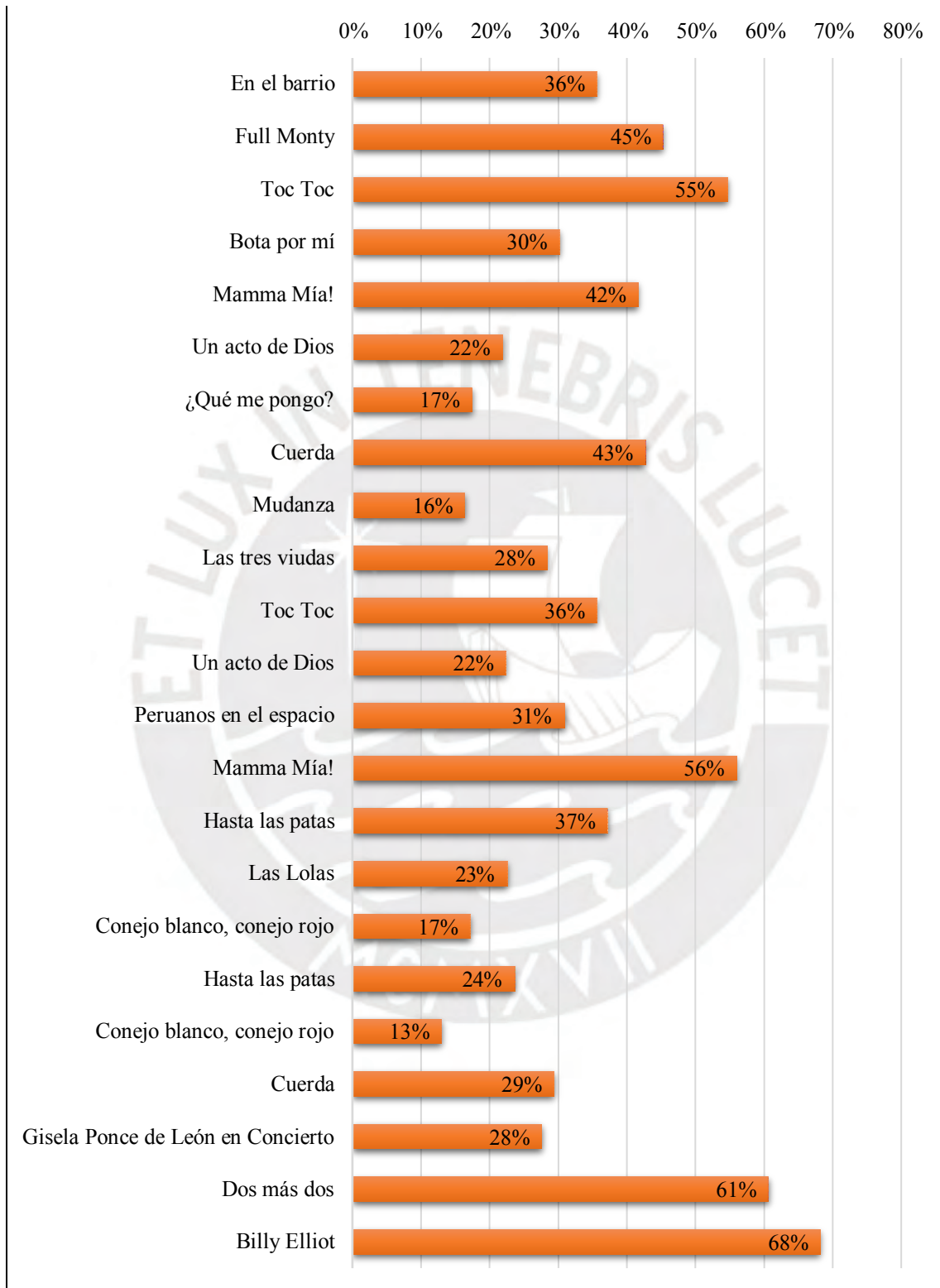


Figura K14: Asistencia a reposiciones de obras teatrales

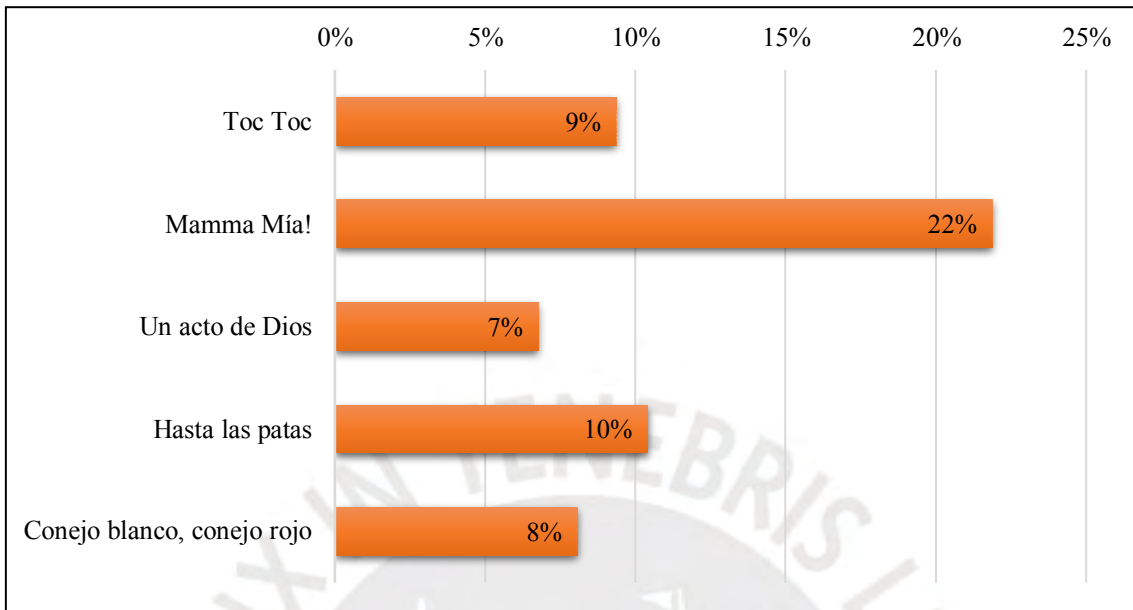


Figura K15: ¿Cuánto pagas en promedio por una entrada de Los Productores?

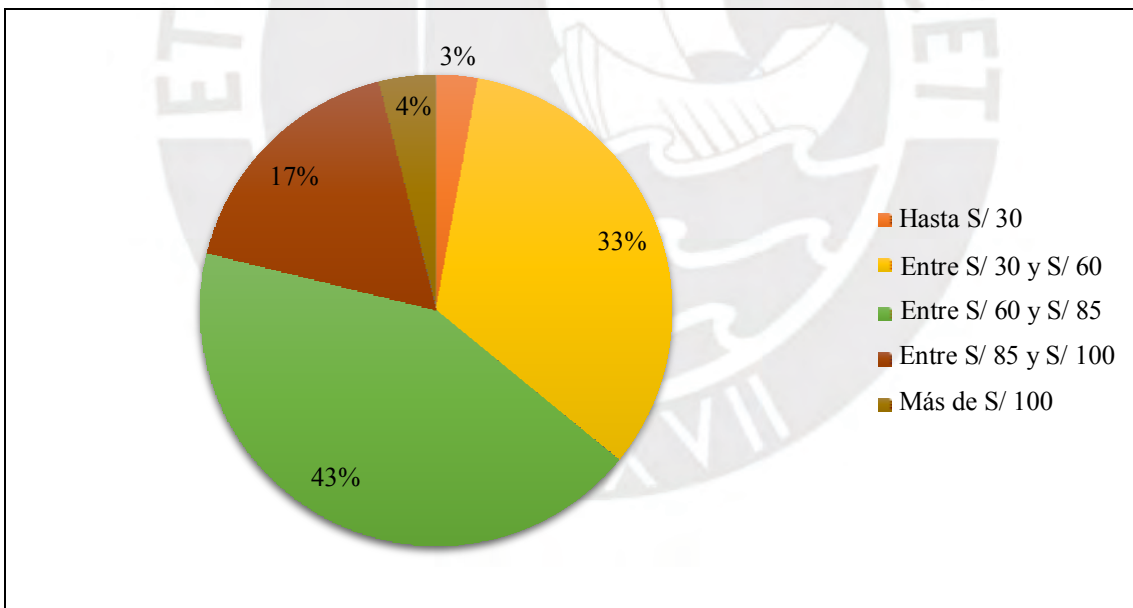


Figura K16: Gasto total en entradas por años

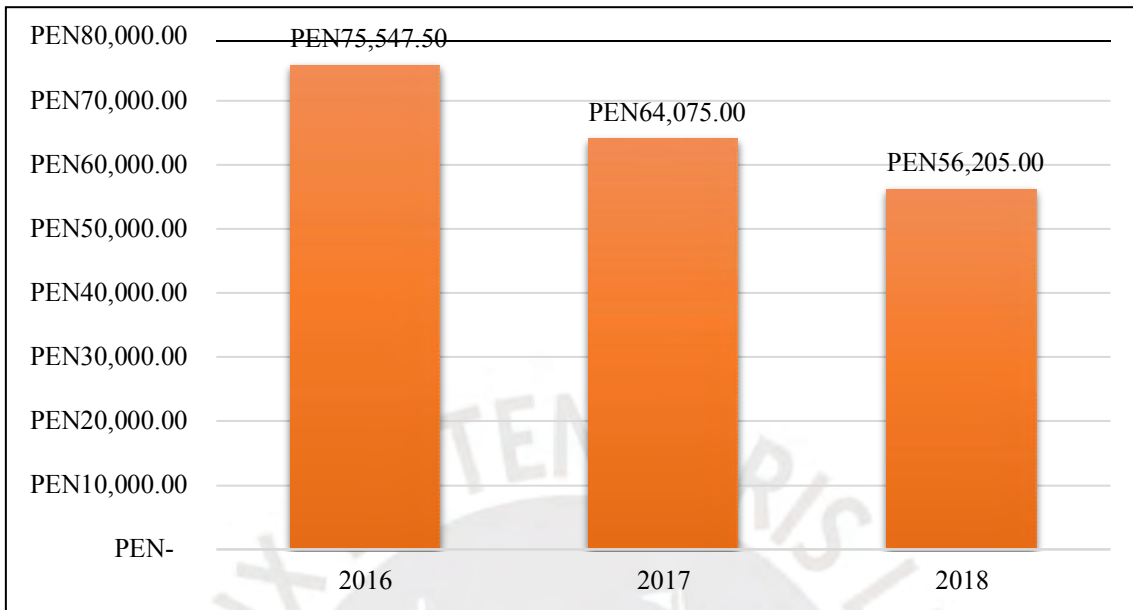


Figura K17: Ticket promedio por año

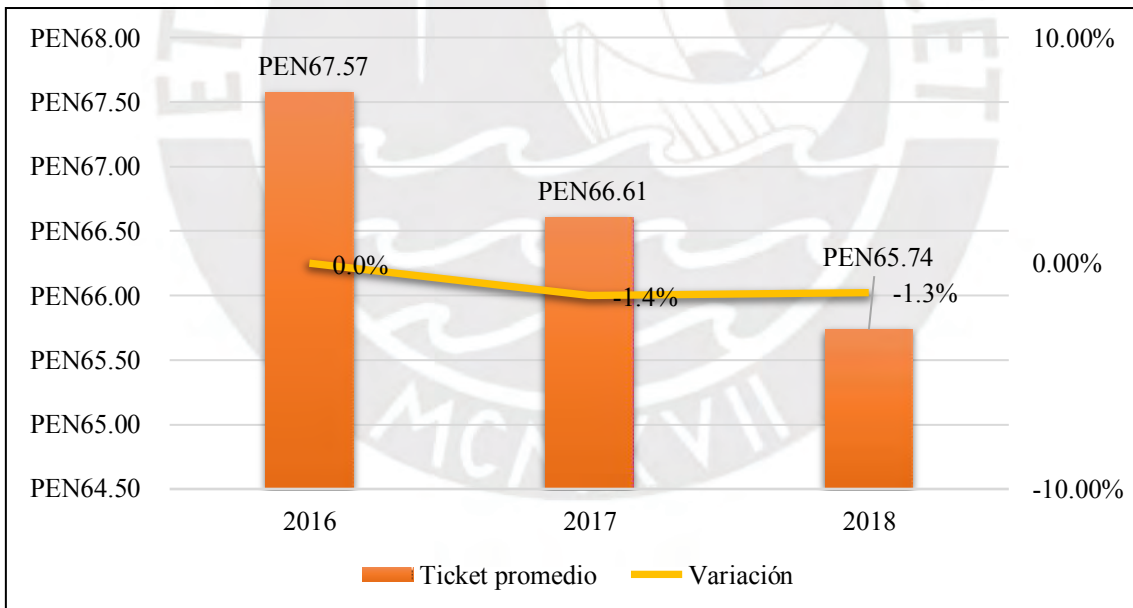


Figura K18: ¿Cuál de los siguientes comportamientos sigues cuando Los Productores ofrecen una nueva producción?

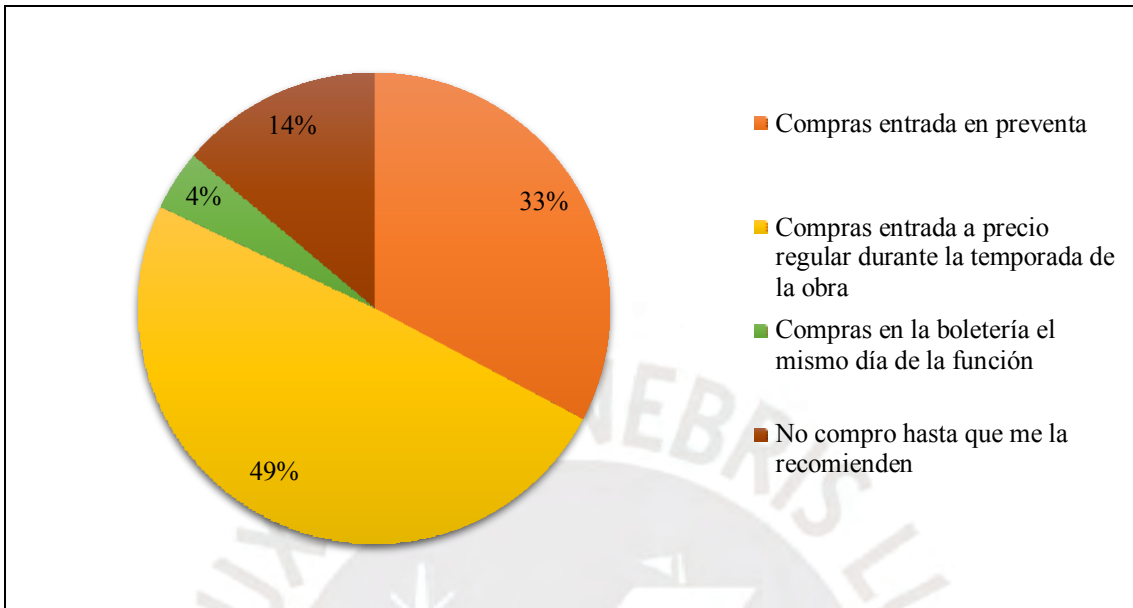


Figura K19: ¿Cuál es los siguientes medios de compra usas con mayor frecuencia para comprar una entrada de Los Productores?

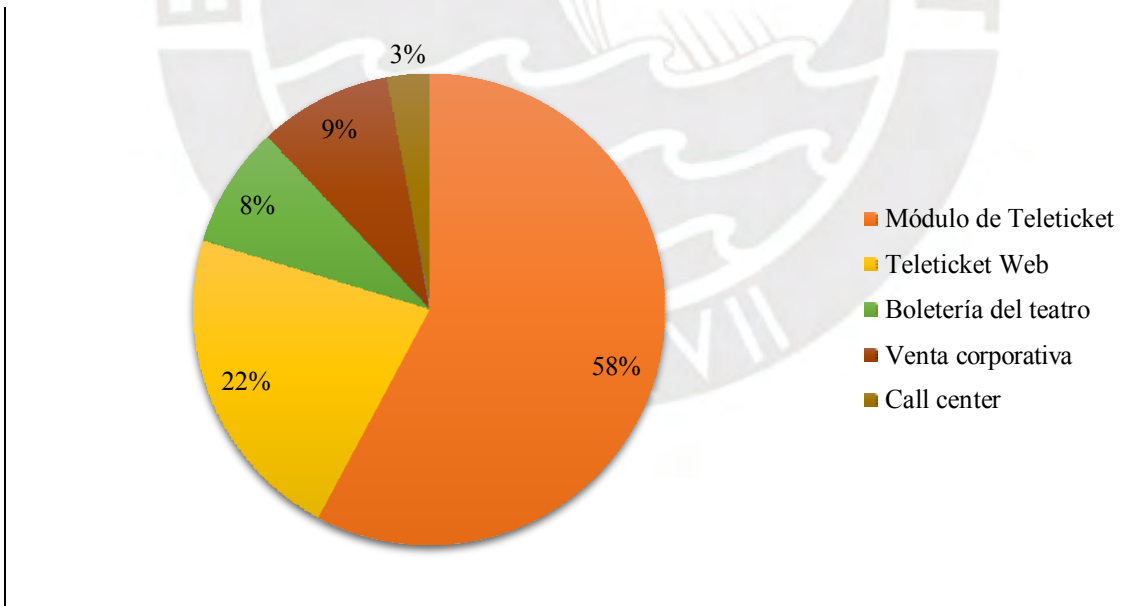


Figura K20: Canales de venta propios y tercerizados

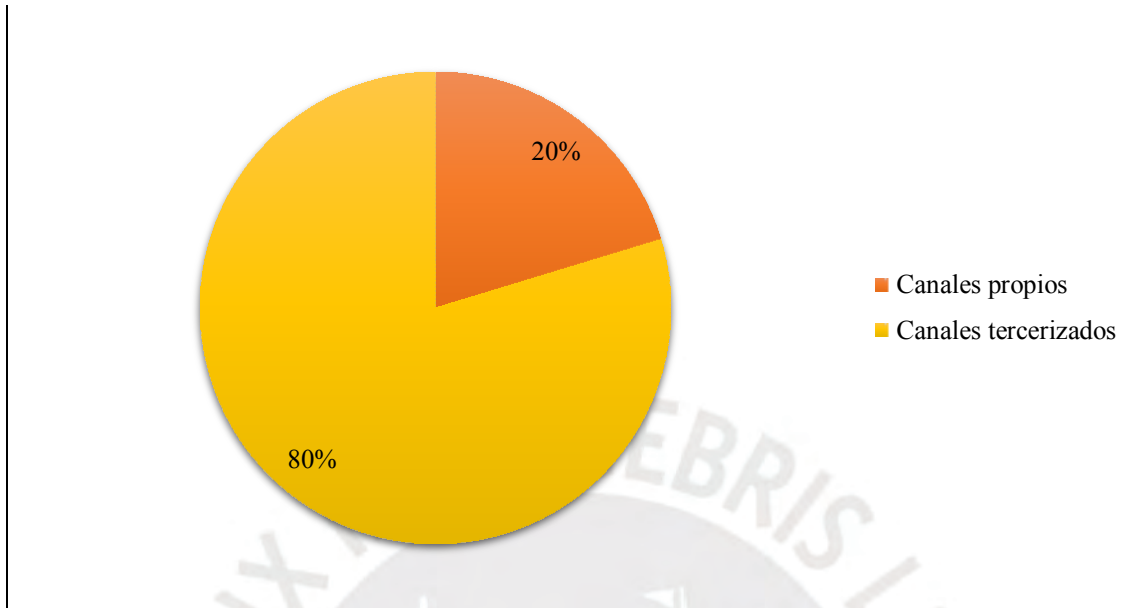


Figura K21: Oportunidad de mejora de canales de venta

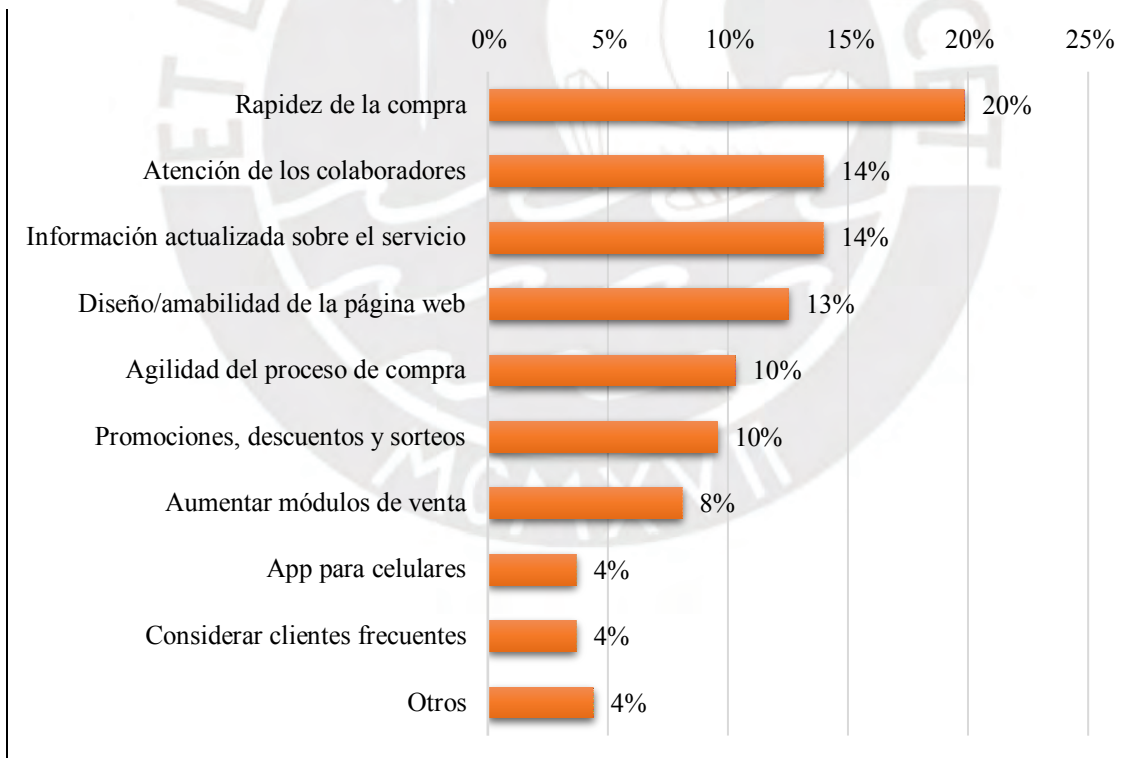


Figura K22: ¿Estarías dispuesto a cambiar tu medio de compra más frecuente por un sitio web propio de Los Productores?

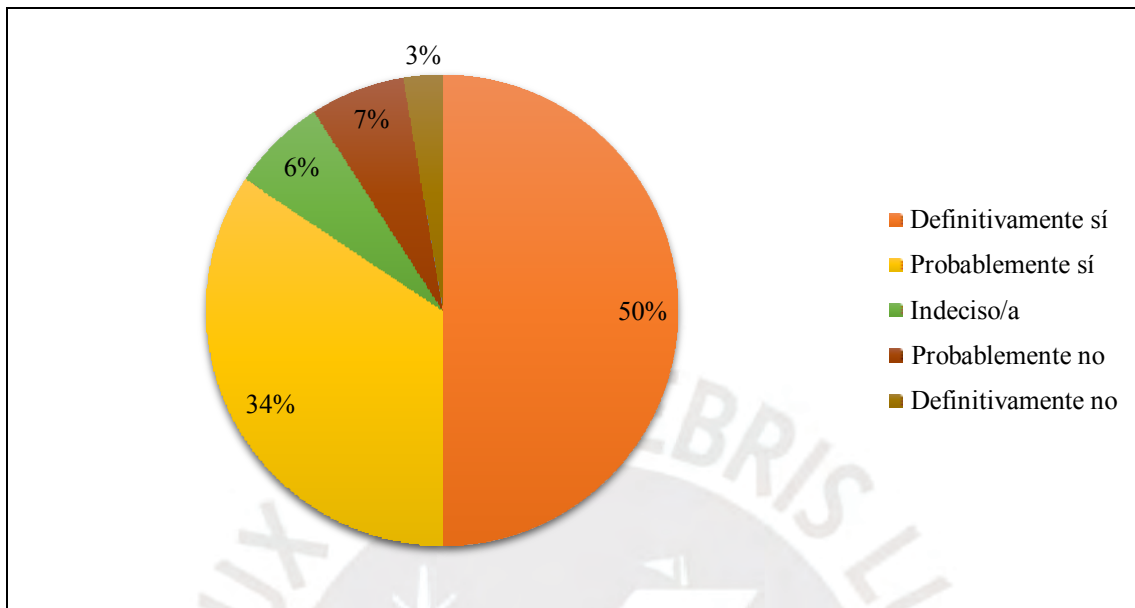


Figura K23: ¿Estás suscrito a que te llegue información periódica al correo electrónico?

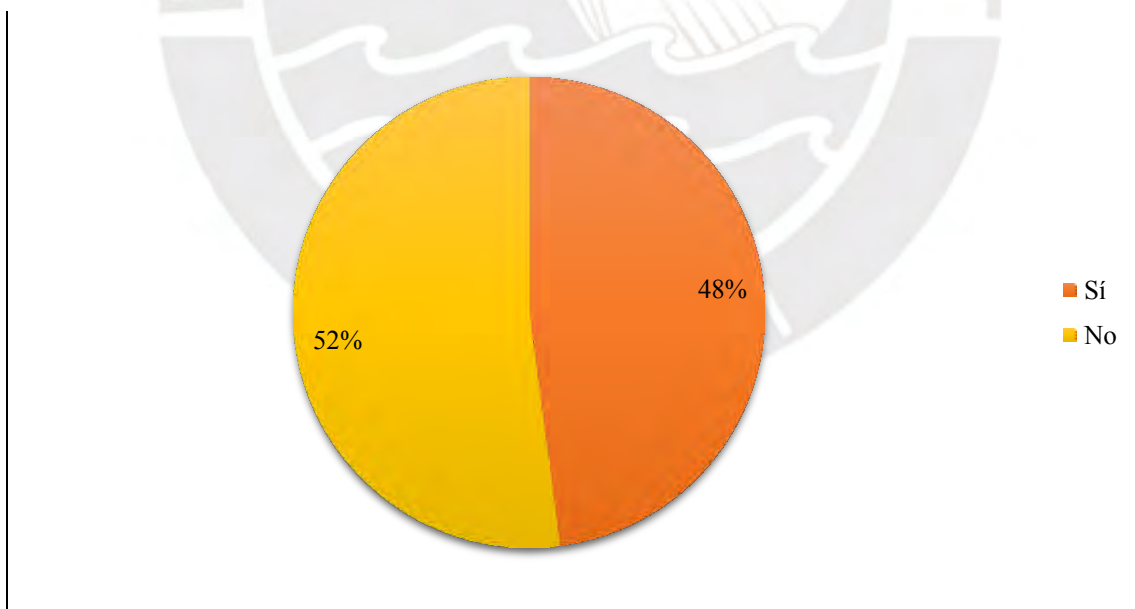


Figura K24: ¿Con qué frecuencia te has comunicado con Los Productores para solicitar algún tipo de información o que resuelvan alguna duda?

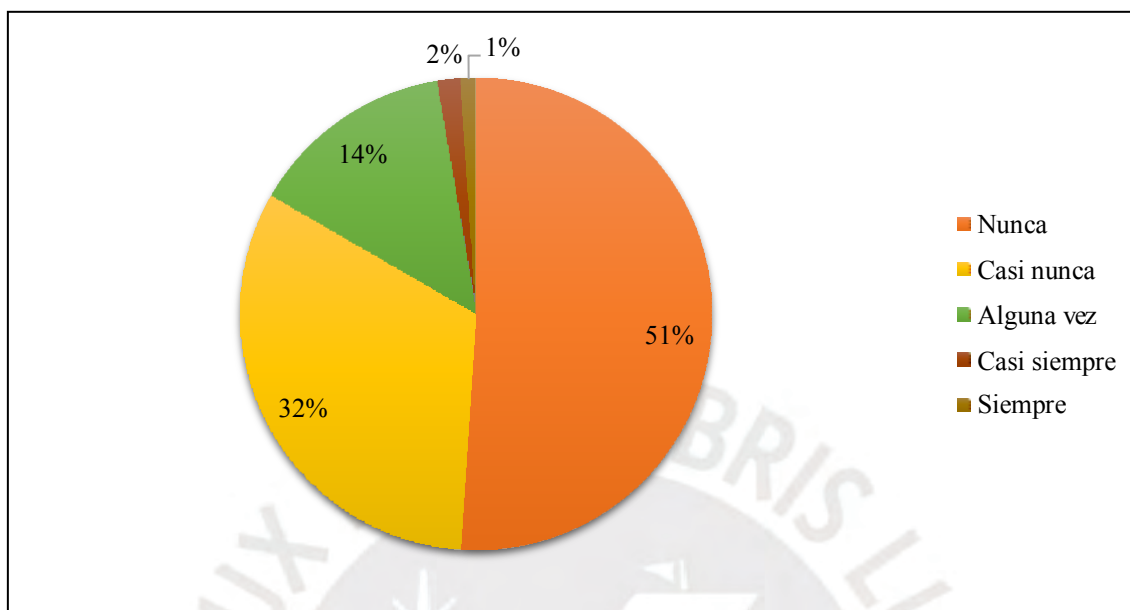


Figura K25: En caso te hayas comunicado por lo menos alguna vez, ¿por qué medio lo hiciste?

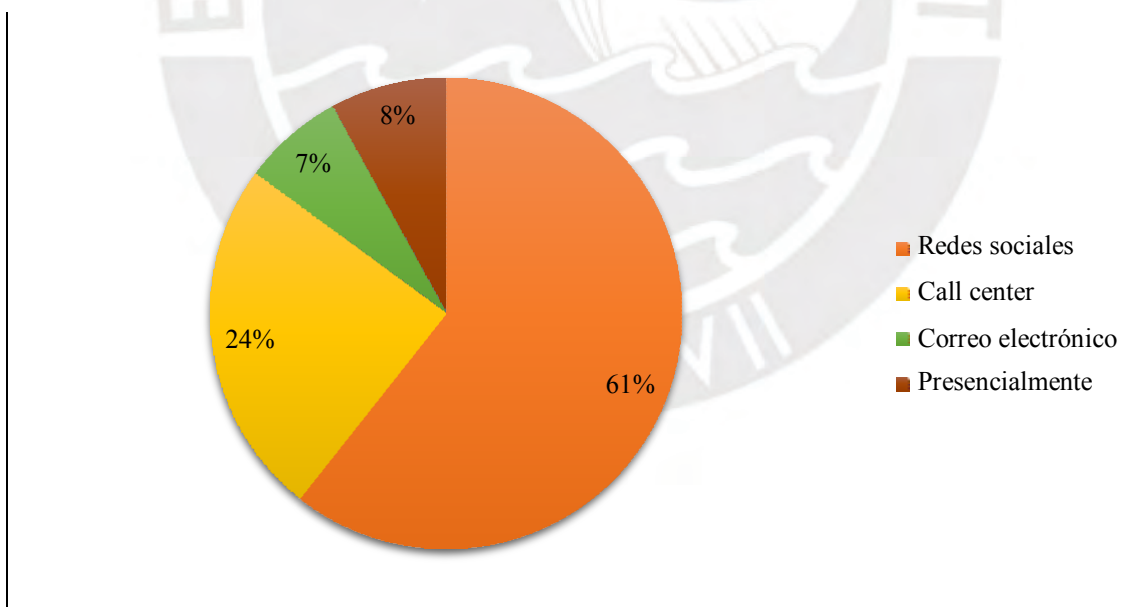


Figura K26: En caso nunca te hayas comunicado, ¿por qué medio lo harías?

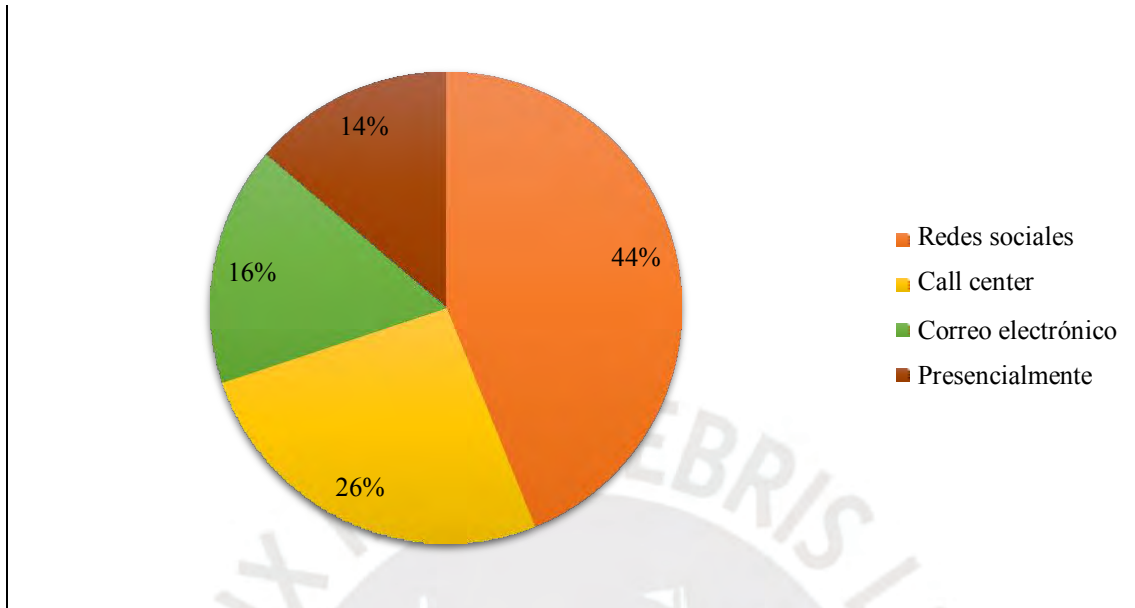


Figura K27: ¿En cuál de las siguientes promociones, descuentos y sorteos has participado?

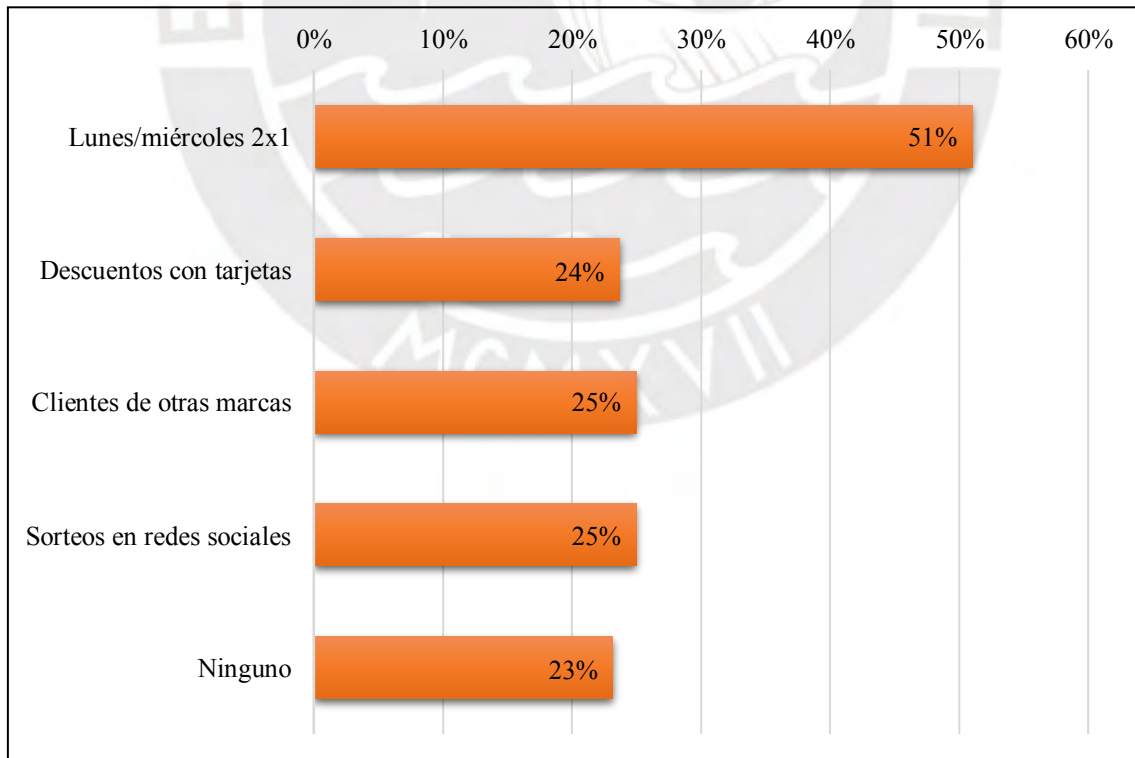


Figura K28: ¿Cuál es las siguientes referencias podrían influir en tu asistencia o no a una obra de Los Productores?

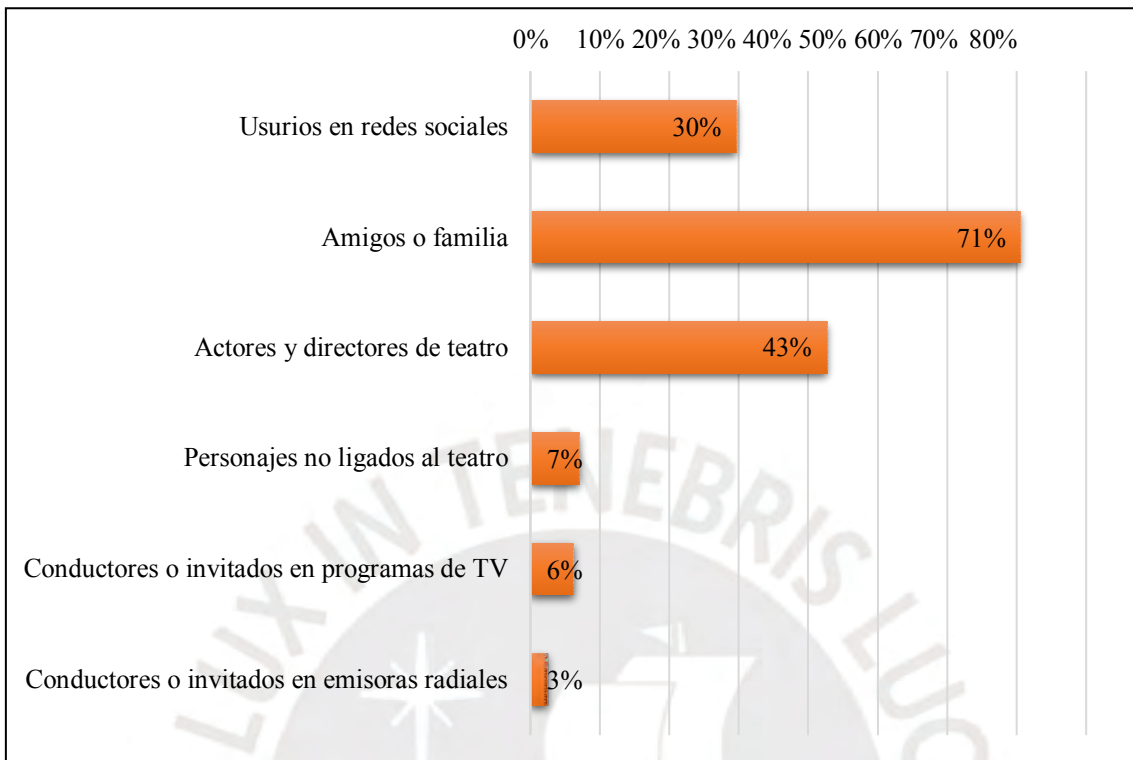


Figura K29: Principales referencias que pueden influir en la asistencia o no a una obra de Los Productores según generaciones

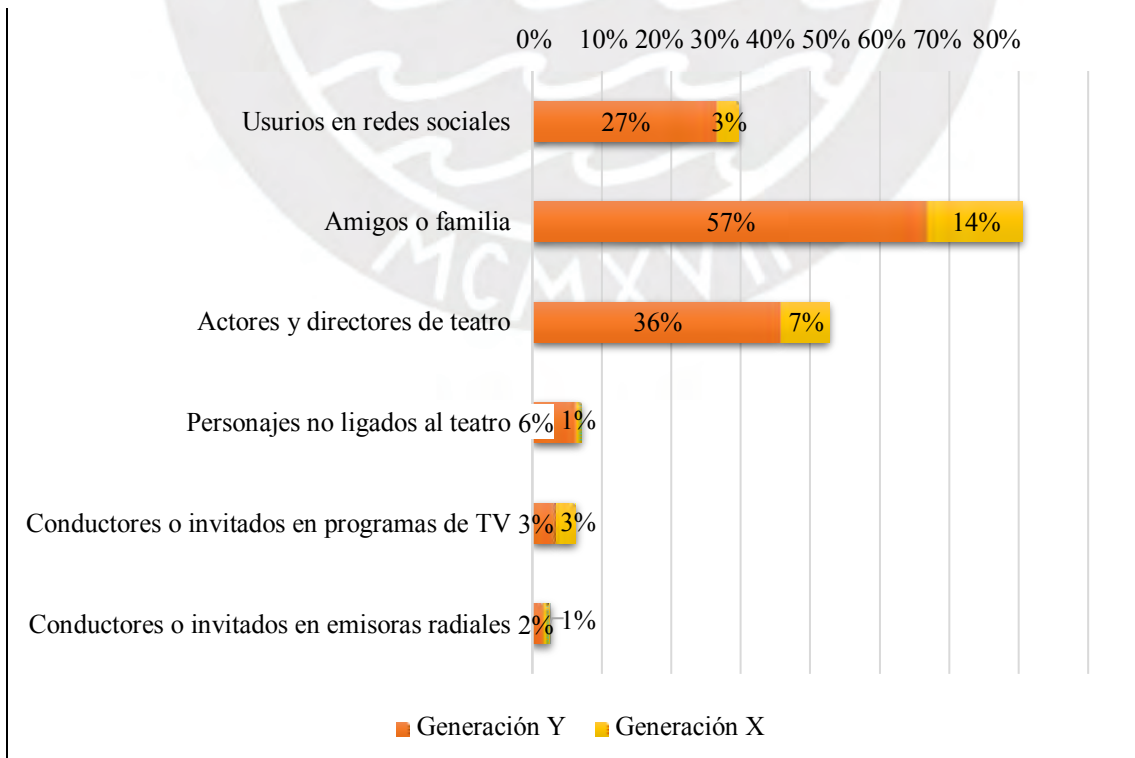


Figura K30: ¿Estás dispuesto a recomendar el servicio que ofrece Los Productores?

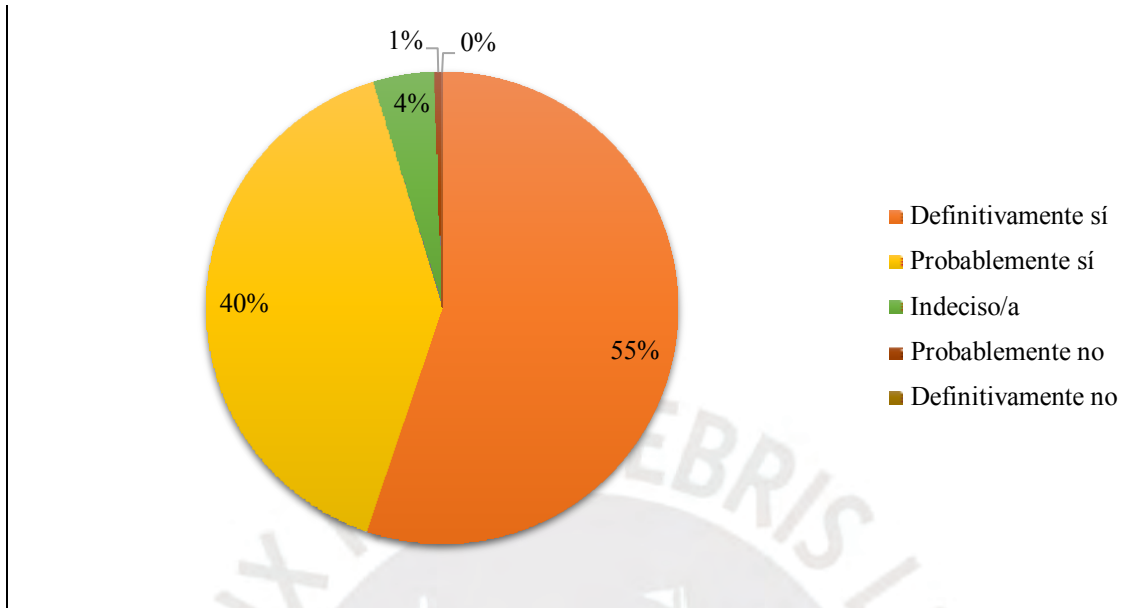


Figura K31: ¿Con qué frecuencia has motivado a ver una obra de Los Productores a personas que no tienen costumbre de ir?

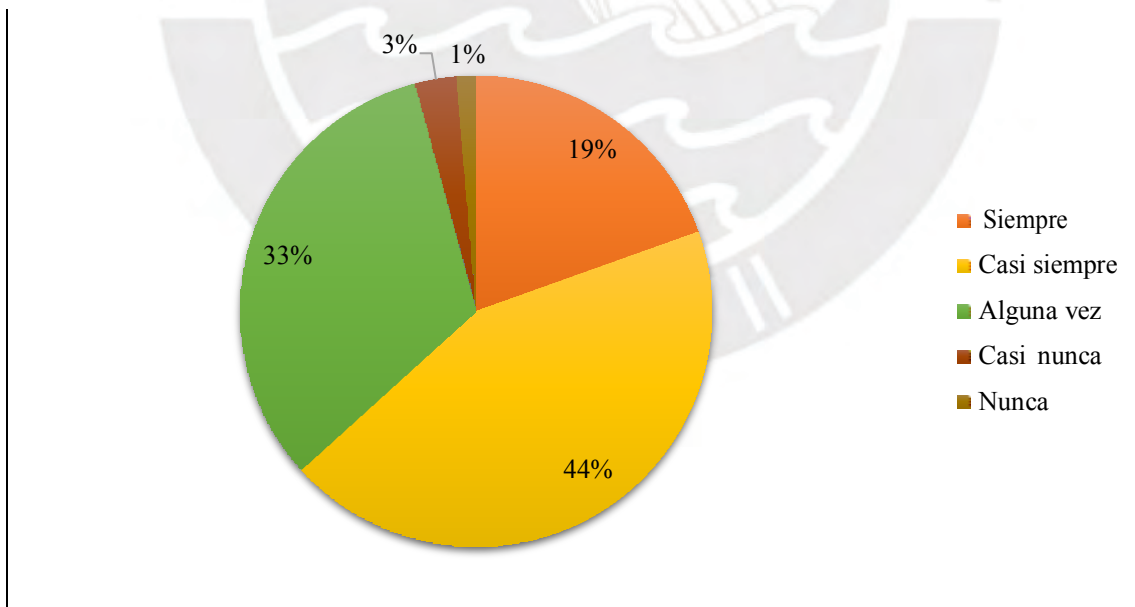


Figura K32: ¿Cuál es la principal razón por la que asistes a una obra de Los Productores?

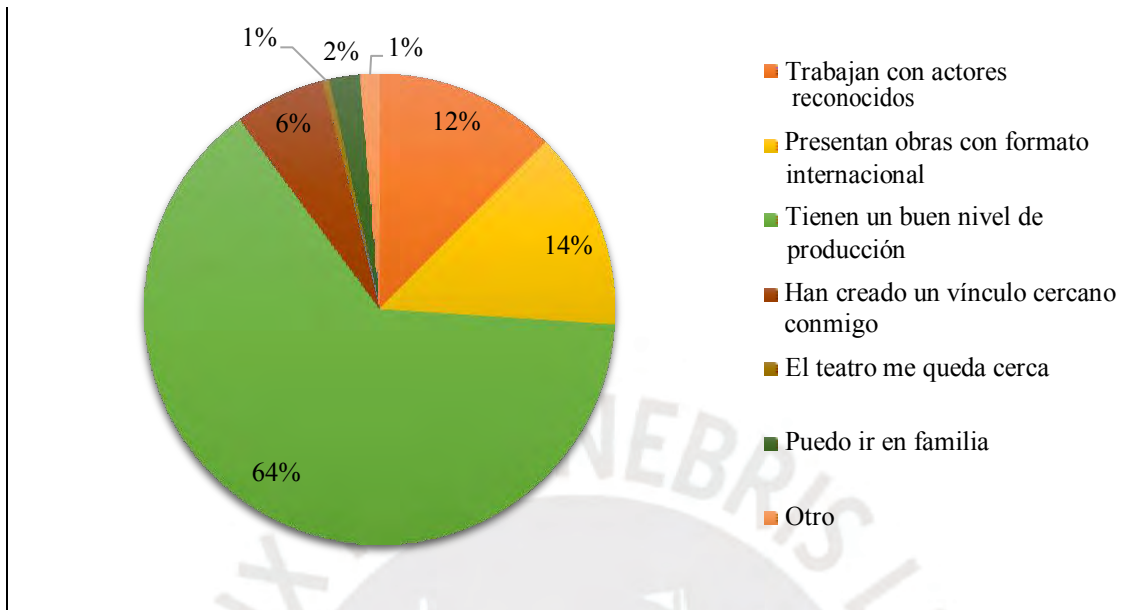


Figura K33: En caso haya un incremento en el precio de las entradas de Los Productores, ¿seguirías asistiendo a obras?

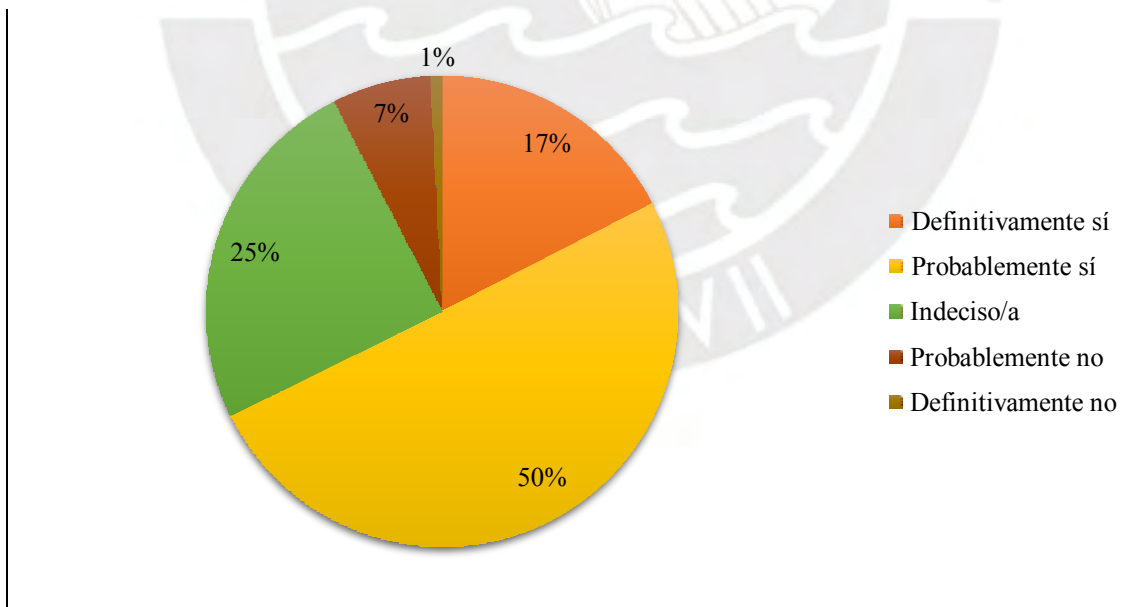


Figura K34: Sin contar promociones, ¿considera que la relación precio-calidad del servicio que ofrece Los Productores es adecuado?

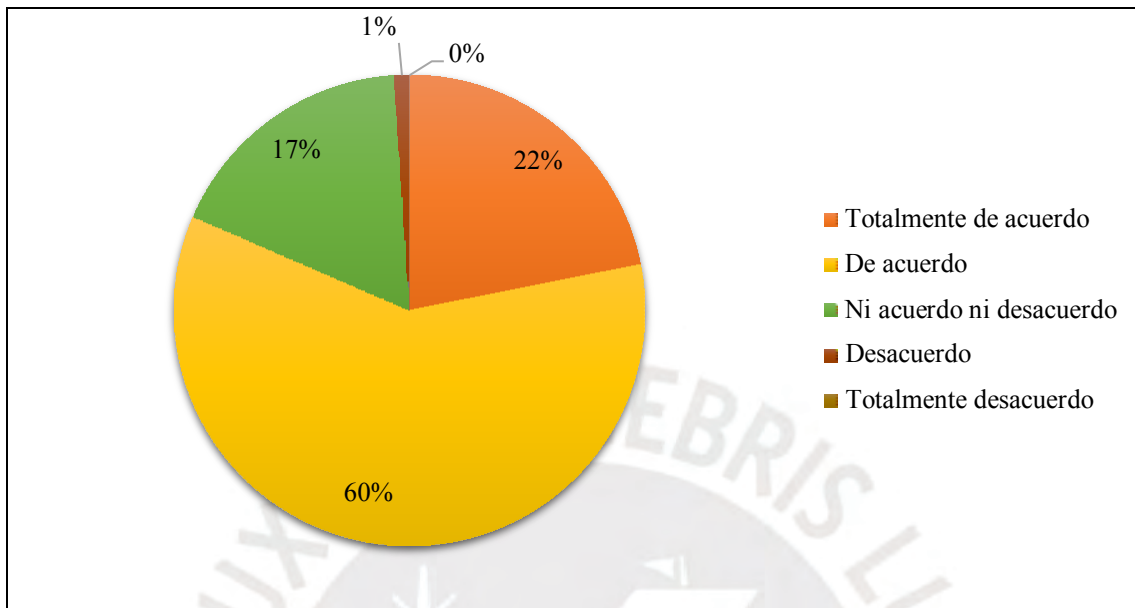


Figura K35: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio que ofrece Los Productores?

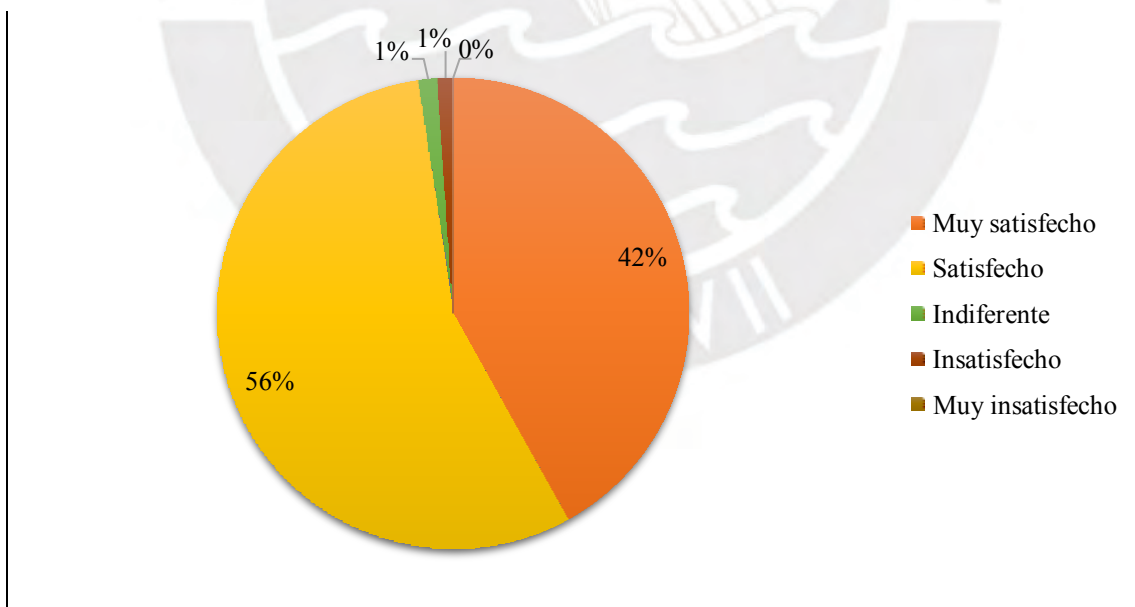


Figura K36: ¿Cómo calificarías las siguientes características del servicio que ofrece Los Productores?

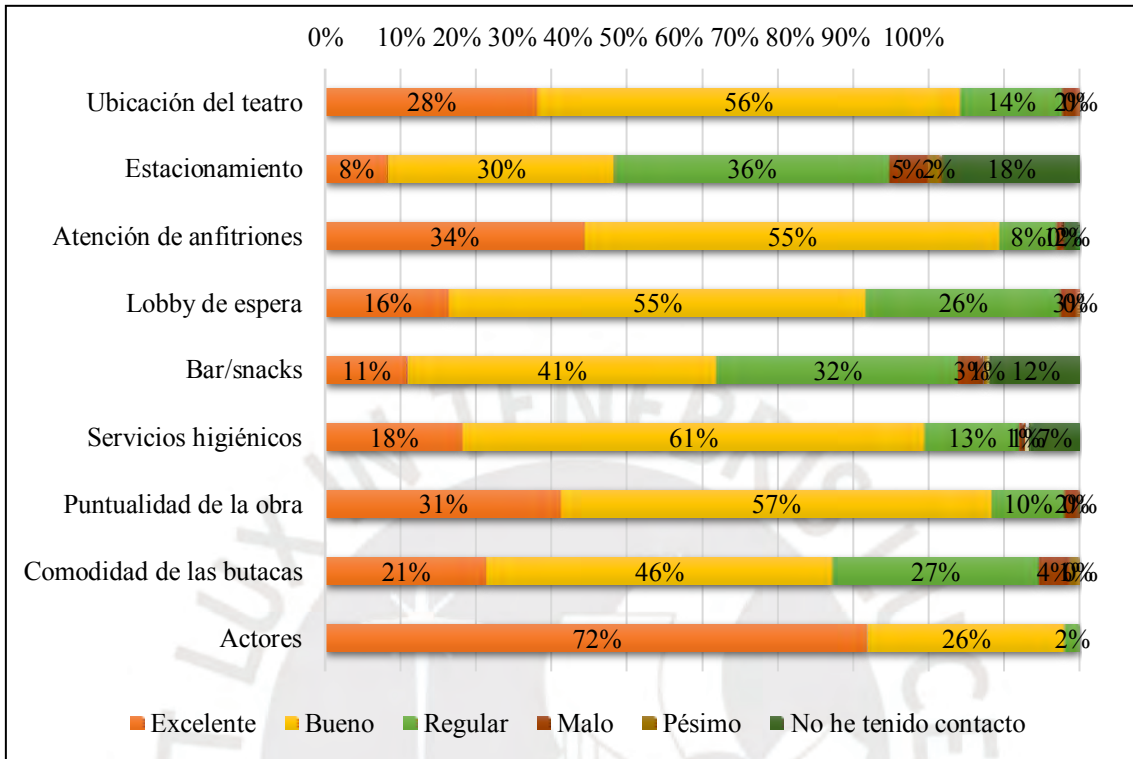


Figura K37: Calificación de puntos de contacto del servicio

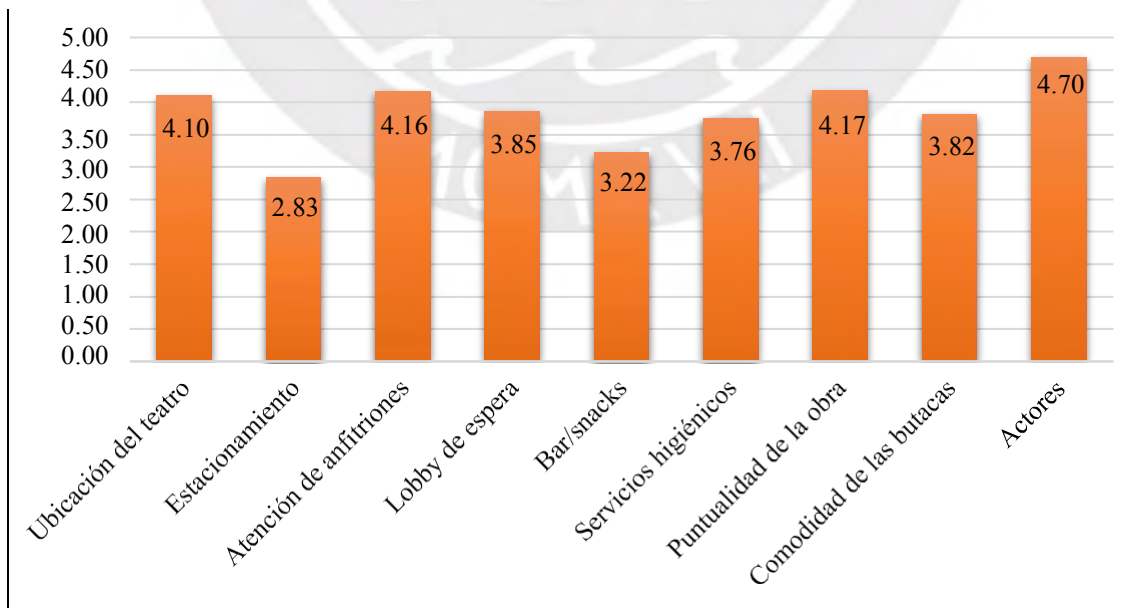


Figura K38: Calificación de puntos de contacto del servicio en el Teatro Luigi Pirandello

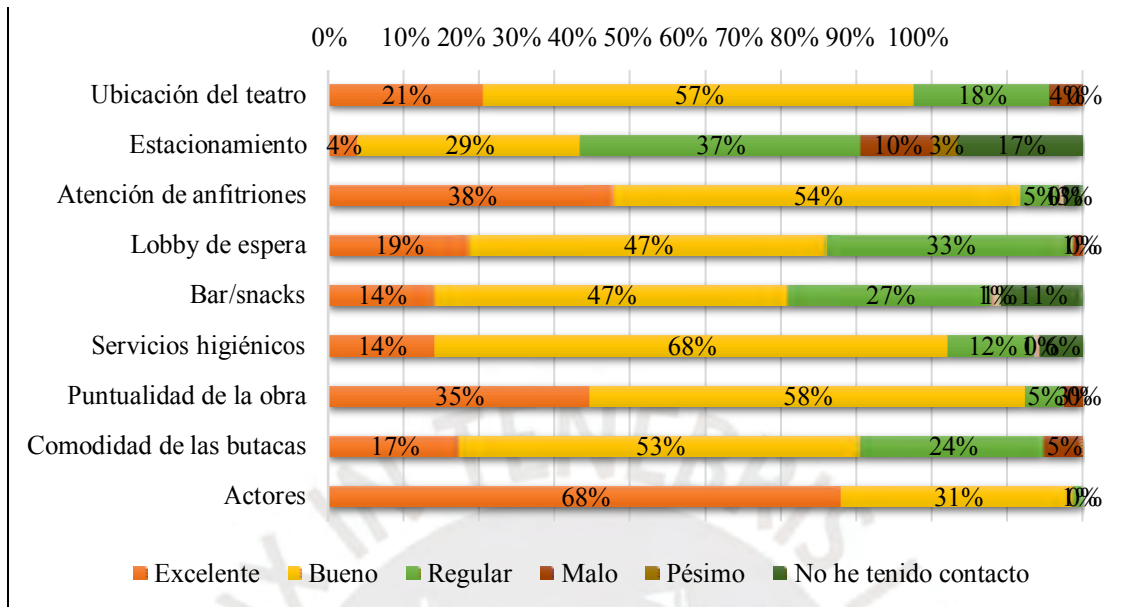


Figura K39: Calificación de puntos de contacto del servicio en el Teatro Peruano Japonés

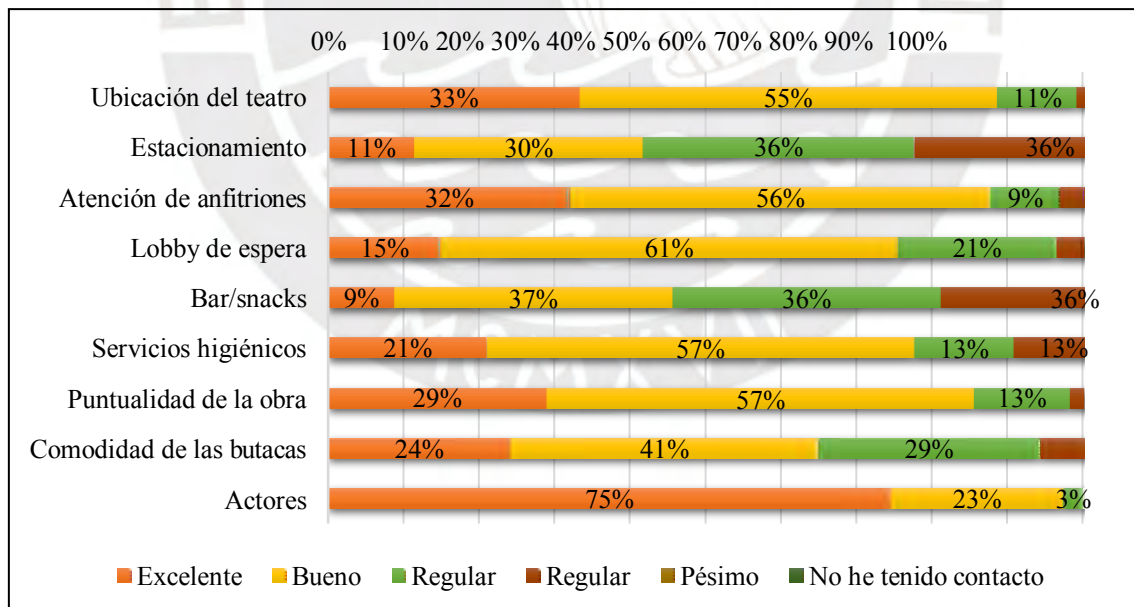


Figura K40: Comparación de la calificación de puntos de contacto del servicio en el Teatro Luigi Pirandello y el Teatro Peruano Japonés

