

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis del rol del Marketing Cultural en las estrategias de gestión de audiencias de los programas de gestión y formación de públicos: Caso de estudio de experiencia de consumo en el Gran Teatro Nacional

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

***Milagros Lisseth Diaz Garcia
Nataly Andrea Pérez Alcarraz***

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Eduardo José Valencia Poicon

Asesora:

Mónica Lucia Risi Mugaburu

Lima, 2022

La tesis

Análisis del rol del Marketing Cultural en las estrategias de gestión de audiencias de los programas de gestión y formación de públicos: Caso de estudio de experiencia de consumo en el Gran Teatro Nacional.

ha sido aprobada por:

Mgr. Jorge Isaías Octavio Enrique Martínez Lobaton
[Presidente del Jurado]

Mgr. Mónica Lucía Risi Mugaburu De Rubio
[Asesor Jurado]

Mgr. Hellen del Rocío López Valladares
[Tercer Jurado]

A mis padres, Melita y Moisés, por sus cálido amor, fortaleza y apoyo incondicional que siempre me brindan. Gracias por ser mis ejemplos de superación y admiración. Del mismo modo, a mis hermanos, Moisés, Richard y Melina por inspirarme a convertirme en mi mejor versión. Asimismo, a cada una de mis personas incondicionales que han formado parte de mi etapa universitaria y continúan acompañándome en mis días. Gracias por su amor, las risas compartidas, los recuerdos juntos y por creer en mí. Finalmente, a Locky y a Mega a quienes siempre llevo en mi corazón.

Milagros Díaz

A todos aquellos que sueñan con una sociedad más rica en educación y cultura, seamos ese agente de cambio que necesita nuestro país.

A mis padres, Mario y Sonia, por el gran apoyo y la confianza depositada en mí.

A mis hermanas y hermanos por hacer de esta vida una mejor experiencia.

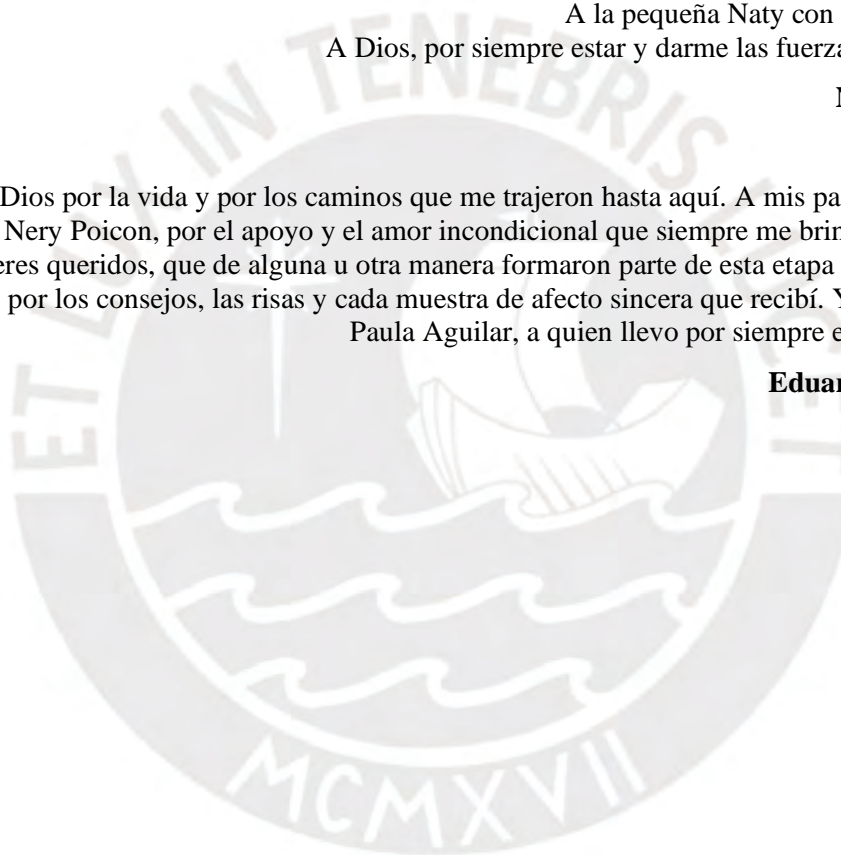
A la pequeña Naty con mucho amor.

A Dios, por siempre estar y darme las fuerzas necesarias.

Nataly Pérez

A Dios por la vida y por los caminos que me trajeron hasta aquí. A mis padres Eduardo Valencia y Nery Poicon, por el apoyo y el amor incondicional que siempre me brindan. A todos mis seres queridos, que de alguna u otra manera formaron parte de esta etapa universitaria; gracias por los consejos, las risas y cada muestra de afecto sincera que recibí. Y a mi abuela Paula Aguilar, a quien llevo por siempre en el corazón.

Eduardo Valencia



Agradecemos a nuestra asesora Mónica Risi Mugaburu por el apoyo y confianza a largo de este proceso, a los miembros de las organizaciones que nos apoyaron: Vasco Núñez, Melissa Giorgio, Claudia Manrique, Alexandra Araujo, Santiago Alfaro, German Díaz, Samantha Romero, Silvia Romero, Els Vandell, Carlos La Rosa Vasquez, Viviana Quea por ayudarnos en la recolección de la información y brindarnos su apoyo de manera constante. Finalmente, a todos nuestros familiares y amigos que creyeron en nosotros desde el principio hasta el último

Equipo NEM



RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo identificar el rol del marketing cultural en las estrategias de gestión de públicos del Gran Teatro Nacional (GTN). Se realiza un análisis de esta organización debido a que se convirtió en la primera iniciativa por parte del Gobierno peruano para la creación de un programa de formación y gestión de audiencias que tiene como objetivo acercar las artes escénicas a la población peruana e incrementar su hábito cultural. Asimismo, el interés por este caso de estudio radica en que se ha convertido en un modelo de éxito de gestión teatral comparable a la de otros países de Latinoamérica. Para el desarrollo de esta investigación, se profundiza en diversos enfoques teóricos tales como el Modelo de Gestión de Públicos propuesto por Sellas & Colomer (2011), el Modelo Rand (McCarthy & Jinnett, 2001) entre otros que son pertinentes para estudiar los programas de gestión y formación de públicos del GTN. En relación con el marco contextual, se describe las principales tendencias de gestión cultural a nivel mundial. De manera semejante, se desarrolla el panorama contextual del sector escénico en el Perú, con especial énfasis en los teatros limeños. Adicionalmente, se aborda el análisis del sujeto de estudio; a través, de la descripción de los principales programas que posee el GTN y los retos que afronta durante la pandemia del COVID-19

Posteriormente, se presenta los hallazgos encontrados a través de las herramientas de enfoque mixto (entrevista, grupos focales y encuestas) que se emplearon. De este modo, se pueden analizar los resultados en cuanto a los procesos (investigación de públicos, segmentación & targeting y posicionamiento) y estrategias de gestión y desarrollo de públicos (fidelización, ampliación y formación de audiencias) del GTN. Finalmente, se presentan las estrategias de marketing mix empleadas por la organización, las cuales se desagregan en estrategias de producto, precio, plaza y promoción; acompañadas de una sección con conclusiones y recomendaciones producto del análisis integral realizado en la presente investigación.

Como resultado de este estudio, se logra identificar que una correcta articulación entre las estrategias de gestión de públicos y las de marketing cultural contribuye a que este tipo de organizaciones logren desarrollar un crecimiento sostenible. Asimismo, puedan generar valor escénico en sus audiencias; mediante la identificación de las necesidades de sus públicos y el desarrollo de vínculos duraderos con los mismos. Finalmente, se espera que esta investigación pueda servir como referencia teórica de futuras investigaciones en torno al sector cultural y brinde una mejor comprensión de los beneficios que otorgan las estrategias de gestión de públicos y marketing cultural a las organizaciones escénicas del Perú

Palabras claves: El Gran Teatro Nacional, Marketing cultural, Formación de audiencias, Gestión de públicos, Artes escénicas, Gestión teatral, programas de formación de audiencias.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Planteamiento del Problema	3
1.1. Problema empírico	3
1.2. Problema de Investigación.....	7
2. Preguntas de investigación	12
2.1. Pregunta General	12
2.2. Preguntas Específicas	13
3. Objetivos de investigación	13
3.1. Objetivo general	13
3.2. Objetivo específico.....	13
4. Justificación	13
5. Viabilidad.....	14
CAPÍTULO 2: MARCO TEORICO	17
1. Gestión cultural en las artes escénicas.....	17
1.1. Conceptualización de la cultura.....	17
1.2. Sector escénico	19
1.3. Organizaciones culturales.....	22
1.4. Bienes culturales.....	26
1.5. Gestión Cultural	26
2. Gestión y formación de públicos culturales.....	28
2.1. Definición de públicos o audiencias culturales.....	29
2.2. Definición de gestión y formación de audiencias	33
2.3. Procesos de gestión y formación de audiencias	35
2.4. Estrategias de gestión y formación de audiencias	38
2.5. Modelos de gestión y formación de audiencias	41

3.	El marketing cultural aplicado a la Gestión y formación de públicos culturales.....	48
3.1.	Definición de marketing cultural	48
3.2.	Importancia del marketing cultural aplicada a la gestión y formación de públicos.....	49
3.3.	El Marketing mix cultural para la gestión de las artes escénicas	50
3.4.	Estrategias de marketing cultural aplicado a la gestión y desarrollo de públicos.....	55
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....		58
1.	Buenas prácticas de gestión cultural alrededor del mundo	58
1.1.	Buenas prácticas de gestión cultural escénica en Europa.....	58
1.2.	Buenas prácticas de gestión cultural escénica en Norteamérica.....	60
1.3.	Buenas prácticas de gestión cultural escénica en América Latina	62
2.	El desarrollo de las artes escénicas en el Perú	64
2.1.	El papel del Estado en las artes escénicas.....	66
2.2.	El impacto de las organizaciones dedicadas a las artes escénicas dentro de la economía peruana.....	69
2.3.	El comportamiento de consumo escénico del peruano	70
2.4.	Las artes escénicas peruanas en la era digital y tecnológica	71
2.5.	El sector escénico peruano durante la pandemia.....	72
3.	Sector teatral limeño.....	73
4.	El Gran Teatro Nacional.....	75
4.1.	Antecedentes de la organización.....	75
4.2.	Misión y Visión de la organización	76
4.3.	El área de públicos y el área de marketing y comunicaciones del GTN	77
4.4.	Programas de Formación y Gestión de audiencias del GTN.....	77
4.5.	Retos que tiene el GTN durante la pandemia y la virtualidad.....	79
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		81
1.	Planteamiento de la metodología.....	81
1.1.	Enfoque de la investigación.....	81

1.2.	Alcance de la investigación	82
2.	Diseño Metodológico	83
3.	Actores relevantes y selección muestral	85
3.1.	Expertos en el sector escénico peruano	85
3.2.	Colaboradores del Gran Teatro Nacional.....	86
3.3.	Públicos del Gran Teatro Nacional.....	87
4.	Técnicas de recolección de información.....	90
4.1.	Fuentes secundarias	91
4.2.	Herramientas cualitativas	91
4.3.	Herramientas cuantitativas	93
5.	Técnicas de análisis e interpretación de datos	96
6.	Validez de la investigación.....	99
7.	Matriz de consistencia	99
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS		100
1.	Información demográfica de la muestra de las encuestas aplicadas a los públicos del GTN.....	100
2.	Análisis integral de los hallazgos de los Procesos de Gestión y Desarrollo de Públicos del GTN	105
2.1.	Análisis del proceso de Investigación de Públicos.....	107
2.2.	Análisis del proceso de Segmentación & Targeting	111
2.3.	Análisis del proceso de Posicionamiento.....	114
3.	Análisis integral de los hallazgos de las estrategias de gestión y desarrollo de audiencias.....	116
3.1.	Análisis de las estrategias de fidelización de públicos.....	118
3.2.	Análisis de las estrategias de formación y desarrollo de públicos.....	122
3.3.	Análisis de las estrategias de ampliación de públicos.....	128
4.	Análisis integral de los hallazgos de las estrategias de marketing cultural del GTN	133
4.1.	Análisis de las estrategias de producto	134

4.2. Análisis de las estrategias de plaza	144
4.3. Análisis de las estrategias de precio.....	147
4.4. Análisis de las estrategias de promoción	151
CONCLUSIONES	159
RECOMENDACIONES	164
REFERENCIAS.....	167
ANEXOS	178
ANEXO A: Informe bibliométrico.....	178
ANEXO B: Tipología de las organizaciones culturales propuesta por la UNESCO.....	182
ANEXO C: Mapa de Públicos Escénico	183
ANEXO D: Modelos de Gestión y Formación de audiencias.....	186
ANEXO E: Evolución del Marketing Cultural.....	188
ANEXO F: Políticas Culturales.....	189
ANEXO G: Salas de Teatro en Lima Metropolitana	190
ANEXO H: Guía de entrevistas a expertos en el sector cultural.....	191
ANEXO I: Guía de focus group	201
ANEXO J: Guía de encuesta final y encuesta piloto	206
ANEXO K: Reporte Atlas Ti	222
ANEXO L: Matriz de Consistencia.....	223
ANEXO M: Diagrama de Gantt.....	225

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Composición del sector cultural	19
Tabla 2: Clasificación de las organizaciones culturales.....	24
Tabla 3: Criterios de tipología de categorización de organizaciones culturales.....	25
Tabla 4: Objetivos del plan de gestión y formación de audiencias	35
Tabla 5: Estrategias de gestión de públicos según Sellas y Colomer.....	38
Tabla 6: Tipos de estrategias de accesibilidad.....	57
Tabla 7: Objetivos del Programa de Formación de Espectadores de Argentina	64
Tabla 8: Iniciativas desarrolladas por el Ministerio de Cultura para fortalecer el sector escénico.....	67
Tabla 9: Iniciativas desarrolladas por la Municipalidad de Lima para fortalecer el sector escénico.....	68
Tabla 10: Retos que tiene el GTN durante la pandemia y la virtualidad.....	80
Tabla 11: Lista de expertos en el sector teatral y cultural.....	86
Tabla 12: Lista de colaboradores del Gran Teatro Nacional.....	87
Tabla 13: Cuadro resumen de los actores relevantes y tipo de herramienta empleada para la investigación	90
Tabla 14: Muestreo Bola de Nieve	90
Tabla 15: Edad promedio de personas encuestadas	101
Tabla 16: Percepción del público en torno al servicio de atención del personal del GTN	141
Tabla 17: Canales de difusión externos del GTN	153

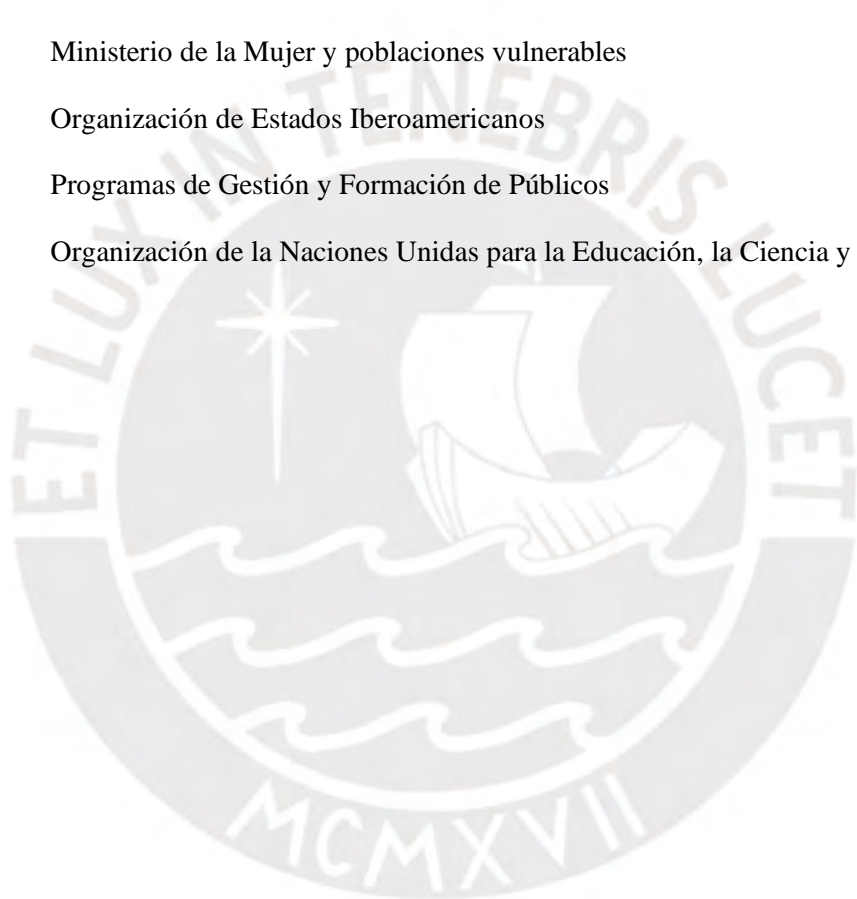
LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipología de públicos escénicos.....	30
Figura 2: Proceso de Gestión de Audiencias por Sellas y Colomer (2009)	36
Figura 3: Proceso de Gestión de Audiencias por Varbanoba (2013)	36
Figura 4: Propuesta de modelo de procesos de gestión de audiencias	37
Figura 5: Estrategias de gestión de públicos según el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Chile.....	41
Figura 6: Modelo de Gestión de audiencias propuesto por Sellas y Colomer.....	42
Figura 7: El modelo de marketing mix cultural	50
Figura 8: Niveles de la variable producto cultural	52
Figura 9: Razones principales de inasistencia a los espectáculos de teatro.....	71
Figura 10: Diseño metodológico	84
Figura 11: Diseño de Triangulación Concurrente (DITRIAC).....	97
Figura 12: Diseño de Triangulación Concurrente (DITRIAC) caso GTN	98
Figura 13: Asistencia al GTN.....	100
Figura 14: Género y asistencia al GTN	101
Figura 15: Edad promedio de personas encuestadas.....	102
Figura 16: Lugar de residencia de personas encuestadas.....	102
Figura 17: Nivel socioeconómico de los encuestados	103
Figura 18: Nivel académico alcanzado de las personas encuestadas	103
Figura 19: Producto cultural que solía consumir la muestra encuestada prepandemia	104
Figura 20: Frecuencia de consumo de productos culturales durante la prepandemia.....	104
Figura 21: Percepción en torno a la experiencia en el GTN	115
Figura 22: Nivel de percepción en torno a la atención del personal del GTN.....	115
Figura 23: Conocimiento sobre la página web del GTN.....	116
Figura 24: Valoración a la experiencia de asistencia a un espectáculo del GTN	118
Figura 25: Nivel de asistencia al GTN antes de la pandemia COVID 19	122

Figura 26: Conocimiento que poseen las audiencias sobre la misión del GTN	132
Figura 27: Conocimiento que poseen las audiencias sobre la existencia de los PFGP.....	132
Figura 28: Nivel de percepción de los programas del GTN.....	137
Figura 29: Potencial interés de consumo de los programas del GTN	138
Figura 30: Principales factores que influyen la toma de decisión de consumir en el GTN	139
Figura 31: Valoración de experiencia de consumo cultural en el GTN	139
Figura 32: Valoración de la última obra o producto escénico que consumieron en el GTN	140
Figura 33: Valoración de la experiencia en el GTN en término de instalaciones	142
Figura 34: Valoración de la experiencia en el GTN en términos de instalaciones	146
Figura 35: Principales factores que influyen la toma de decisión de consumir en el GTN	146
Figura 36: Puntos de venta utilizados para la adquisición de boletos	147
Figura 37: Principales factores que influyen en la toma de decisión de consumir en el GTN ..	149
Figura 38: Opinión respecto costo del boleto normal de las obras teatrales en el GTN.....	150
Figura 39: Tipo de descuento adquirido en torno al precio de entrada	150
Figura 40: Conocimiento sobre la existencia del GTN.....	155
Figura 41: Canales de comunicación para enterarte de la programación del GTN	155
Figura 42: Navegación en la página web del GTN.....	156
Figura 43: Nivel de conocimiento sobre las iniciativas de GTN en Vivo, Zona Teatro (TV-Perú).....	156
Figura 44: Principales estrategias de promoción para un potencial consumo o incremento de consumo de productos culturales en el GTN	157
Figura 45: Medios por donde prefieren recibir programación y/o ofertas del GTN.....	157

LISTA DE ABREVIATURAS

CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
GTN	Gran teatro nacional
ICC	Industrias culturales y creativas
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
MINCUL	Ministerio de Cultura
MIMP	Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos
PGFP	Programas de Gestión y Formación de Públicos
UNESCO	Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura



INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años se ha observado que, a pesar del incremento en la creación de organizaciones culturales, las variaciones porcentuales del crecimiento de la demanda cultural son muy reducidas. Esto ha generado un desequilibrio entre la oferta y demanda cultural, que se ha visto producido por factores sociales, económicos, tecnológicos, culturales entre otros. De este modo, las organizaciones culturales se han enfrentado a innumerables desafíos propios del entorno en el que se encuentran. En ese contexto, las organizaciones culturales requieren de estrategias y soluciones capaces de satisfacer las necesidades de sus públicos culturales.

En ese sentido y frente a la problemática en mención, esta investigación tiene como finalidad identificar el rol del marketing cultural en las estrategias de gestión y formación de audiencias del Gran Teatro Nacional. A partir de ello, el estudio busca abordar conceptos claves tales como gestión cultural, gestión y formación de públicos y estrategias de marketing cultural aplicadas a la gestión de audiencias. Esto debido a que se reconoce que las herramientas de la gestión cultural contribuyen a que las organizaciones escénicas desarrollen relaciones en el largo plazo con sus audiencias.

Esta investigación se desarrollará en seis capítulos. En el primer capítulo se desarrolla el planteamiento del problema a partir de la descripción empírica y de investigación del tema de investigación. De este modo, se inicia con una breve descripción del contexto escénico peruano y se abordan los principales retos que afronta este sector. Posteriormente, se postulan las preguntas y objetivos de investigación y se finaliza con la justificación, la viabilidad y las principales limitaciones que se encontraron durante el desarrollo de este estudio.

En el segundo capítulo, se aborda el marco teórico que permite comprender conceptos claves tales como economía de la cultura, gestión cultural, etc. Este acápite se divide en tres ejes temáticos, el primero denominado gestión cultural en las artes escénicas tiene como finalidad comprender qué se entiende por sector cultural y la importancia de la gestión cultural en las artes escénicas. El segundo eje busca profundizar en el concepto de gestión y formación de públicos culturales, así como las principales estrategias y modelos de gestión de públicos. Finalmente, en el último eje temático se aborda el concepto de marketing cultural, con el fin de poder establecer la relación existente entre marketing y gestión de públicos.

En el tercer capítulo, se desarrolla el marco contextual. En este capítulo se realiza una breve descripción de las principales tendencias en torno a la gestión cultural a nivel mundial. De forma similar, se aborda algunos casos de éxito de organizaciones culturales mundiales que destacaron por el empleo de buenas prácticas de gestión de públicos. Adicionalmente, se

desarrolla el panorama contextual del sector escénico en el Perú, poniendo un especial énfasis en los teatros de la ciudad de Lima. Asimismo, se realiza una breve descripción de los principales retos que afrontan los teatros peruanos en materia del trabajo con audiencias. Finalmente, se aborda el análisis del sujeto de estudio; a través, de la descripción de los principales programas que posee el Gran Teatro Nacional y los retos que afronta durante la pandemia del SARS-COV-2.

En el cuarto capítulo, se propone la metodología de investigación. Para ello, se plantea el uso de un enfoque mixto mediante herramientas de investigación tales como las siguientes: encuestas, entrevistas y *focus group*. A partir de ello es que se realiza la triangulación de los datos recolectados a través de las diversas fuentes de información (expertos en el sector cultural, los colaboradores del Gran Teatro Nacional y los públicos de este teatro que poseen entre 18 a 30 años). El objetivo de esta metodología es identificar y comparar las diversas perspectivas que poseen estos tres actores en torno a las estrategias de marketing cultural y las estrategias de gestión y formación de públicos aplicados por el Gran Teatro Nacional. Es así como se logra encontrar diferencias y similitudes que enriquecen la investigación. La información brindada por las herramientas de investigación permite el desarrollo del quinto capítulo. En este capítulo se desarrolla el análisis de los resultados en base a los objetivos de investigación. Para tal fin, se abordan los procesos de gestión de públicos, las estrategias de marketing cultural y las estrategias de gestión de públicos.

En el sexto capítulo, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones en base a los hallazgos encontrados a través de las herramientas cualitativas (grupos focales y entrevistas) y las herramientas cuantitativas (encuestas) que se emplearon para el desarrollo de esta investigación.

De este modo, el presente trabajo de investigación busca brindar una mejor comprensión de la importancia de la gestión de públicos, que será abordada en los siguientes acápite, la cual genera que las organizaciones pongan en el eje de sus actividades a sus públicos mediante el uso de herramientas de la gestión cultural. Finalmente, se espera que esta investigación pueda servir como referencia teórica de futuras investigaciones que tengan como tópico al sector escénico del Perú.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se introduce el planteamiento del problema que se desarrolla en este trabajo de investigación. De este modo, a partir de la descripción de la situación empírica y de investigación, se delimita la pregunta general, específicas y con ello, el objetivo general y específicos del estudio. Adicionalmente, se desarrolla la justificación y viabilidad del presente trabajo.

1. Planteamiento del Problema

1.1. Problema empírico

Durante las dos últimas décadas, el Perú ha tenido una tasa de crecimiento promedio de su PBI de 3.9% anual que le ha permitido destacar su economía entre los países de América Latina y el Caribe (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018). A partir de ello, es que emerge una mejora en el progreso social y económico del país que ha tenido un efecto positivo en los diferentes sectores económicos. A modo de ejemplo, la tasa de analfabetismo se redujo en 0.3% durante el 2018 respecto al año anterior (INEI, 2018). De manera similar que otros sectores económicos, el sector cultural y creativo no ha sido ajeno a este progreso (Díaz, 2020). Según algunas cifras estatales, este sector tuvo un aporte de aproximadamente 2.7% en el PBI anual del país durante el 2014 (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2014). Este aporte de las industrias culturales y creativas (en adelante ICC) representó una aportación superior a la de otras actividades económicas, tales como: la fabricación de textiles o la décima parte del aporte de algunos servicios de extracción de minerales y servicios (Alfaro & Legonía, 2018). De este modo, la importancia de este indicador reside en que permite medir el impacto y la contribución que tiene este sector en el desarrollo del país.

Asimismo, durante el periodo 2008-2018, se crearon aproximadamente 17 mil organizaciones culturales, lo cual representó un crecimiento del 5.3% anual en la consolidación de este tipo de organizaciones (INEI, como se citó en “Industria cultural”, 2018). De esta manera, se logra observar una notable expansión en el sector cultural; el cual se debe en parte a el esfuerzo en conjunto desarrollado por todos los actores involucrados (Ministerio de Cultura, organizaciones sociales y privadas, así como las productoras de artes independientes) para la creación de un ecosistema cultural que contribuya en el desarrollo integral, humano y artístico de la población peruana (Ministerio de Cultura [MINCUL], 2015). Conviene resaltar que, para la realización de este trabajo de investigación, el sector cultural y sus subcategorías son comprendidos según la definición empleada por la Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Bajo esa premisa, el sector cultural comprende a

todas aquellas organizaciones que generan bienes y/o servicios culturales tales como el cine, el teatro, los conciertos musicales, el diseño y la publicidad, los libros y la prensa (UNESCO, 2009). No obstante, en esta investigación se realiza un especial énfasis al sector escénico (teatro, conciertos musicales y danza)

Sin embargo, el mencionado crecimiento no ha sido correspondido con la proporción de demanda de consumo que existe por las ICC. De acuerdo a la Encuesta de Consumo y Prácticas Culturales desarrollada por el Latino Barómetro en el 2013 (Organización de Estados Iberoamericanos [OEI], 2013), el 76.4% de los peruanos encuestados no había asistido a una obra escénica durante su vida, lo cual se traduce en que solo 2 de cada 10 peruanos asistieron alguna vez al teatro durante ese año (INFOARTES, 2016). Para fines de esta investigación, el concepto obra escénica y espectáculo escénico se utilizan de manera indistinta. En ese sentido, ambos conceptos hacen referencia al intercambio de un producto escénico en vivo (danza, obra de teatro, concierto) entre un ofertante y un público que se desarrolla en un determinado espacio (Bonet y Schargorodsky, 2016b, pp. 24).

Asimismo, a pesar del incremento en la creación de organizaciones culturales mencionado en líneas anteriores, todavía las variaciones porcentuales del crecimiento de la demanda son muy reducidas. Sirva de ejemplo que, en el año 2016, solo el 8.8% de la población peruana consumía obras escénicas; mientras que, en el 2019, esta cifra se incrementó a 9.7%. No obstante, todavía la demanda de este tipo de productos continúa siendo escasa; dado que, solo 10 de cada 100 peruanos asistieron por lo menos a un espectáculo escénico durante el 2019 (MINCUL, 2021). Bajo esta perspectiva, se logra observar un desfase e incongruencia entre la escasa demanda por las obras escénicas y el incremento constante de la oferta cultural.

Este problema se ha visto exacerbado por la gran concentración de salas de teatros, auditorios y centros culturales en zonas urbanas. Cabe mencionar que aproximadamente el 70% de las organizaciones culturales se encuentra en la ciudad de Lima (Ministerio de Cultura, Banco Interamericano de Desarrollo & Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo, 2011). De manera similar, la ausencia de espacios físicos que cuenten con una tecnología adecuada para poder realizar producciones escénicas que correspondan a las diferentes formas de demanda que existen. En efecto, durante el 2019, el consumo escénico en las zonas urbanas (11.1%) fue mayor por 6.8% en comparación con el consumo en las zonas rurales (4.3%) (MINCUL, 2021). A pesar de que esta brecha por zona geográfica se ha reducido durante los últimos cuatro años, por un lado, el consumo teatral en las zonas rurales se incrementó en 1.4%; por otro lado, el consumo teatral se incrementó en 0.7% en las zonas urbanas (MINCUL, 2021). Todavía, existen inequidades frente al acceso y consumo de estos productos y servicios culturales.

Asimismo, la falta de capacidad económica para poder adquirir una entrada influye en el escaso consumo de las ICC y representa un problema que exagera esta incongruencia entre la demanda y la oferta cultural (Alfaro & Legonía, 2018). Resulta necesario resaltar que, el costo de entrada promedio a un espectáculo escénico es de 39 soles aproximadamente; no obstante, este costo posee una gran diferencia a nivel urbano y rural. Por un lado, el precio de entrada promedio en las zonas urbanas es de 40 soles. Mientras que en las zonas rurales este monto desciende a 13 soles (MINCUL, 2021). Sin embargo, a pesar de esta diferencia en los precios de entrada, el consumo en las zonas rurales es mucho menor al consumo en zonas urbanas. Sirva de ejemplo que, en el 2019, el consumo de obras escénicas en la zona rural era de 4.3% mientras que en las zonas urbanas de 11.1% (MINCUL, 2021). En ese sentido, la gran brecha de consumo escénico en ambas zonas evidencia la urgencia de que se desarrollen programas, políticas públicas entre otras herramientas que contribuyan a entender la importancia económica, social y cultural que posee este sector para el desarrollo integral de los ciudadanos peruanos.

Adicionalmente, de acuerdo con Alfaro y Legonía (2018), surge la necesidad de crear programas y políticas culturales que abarquen de manera integral el desarrollo de audiencias desde edad temprana; con el fin de que las organizaciones culturales puedan acercarse de manera más eficiente a sus públicos en el corto, mediano y largo plazo. De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2006), las artes y especialmente la educación artística poseen un rol importante en el desarrollo integral del ser humano, puesto que contribuye en la formación de los valores ciudadanos; el desarrollo emocional e intelectual de la persona, así como en la valoración de la diversidad. De manera semejante, autores como Bamford (2009) señalan el aporte de las artes a la igualdad de género, así como el conocimiento y construcción de la propia identidad de la persona.

No obstante, en el Perú, el tiempo de enseñanza de las artes en el plan curricular escolar es de 5%, pese a los múltiples beneficios que los estudios señalan en torno a la educación artística y el arte en la calidad de vida de las personas. Esto puede dificultar el desarrollo de un hábito cultural en la población infantil y adolescente del Perú en el largo plazo. Dado que, el escaso tiempo de formación artística impide que los ciudadanos peruanos puedan aproximarse a un consumo cultural y goce estético desde la etapa escolar.

Asimismo, Alfaro y Legonía (2018) argumentan que existe cinco causas principales que impiden el desarrollo sostenible de las ICC Perú. En primer lugar, el incremento del desarrollo de modelos alternativos de entretenimiento (Netflix, las redes sociales, etc.); así como la ausencia de un sistema consolidado de información cultural que permita una mejor toma de decisiones por parte de los actores involucrados en las ICC. En segundo lugar, la escasa promoción de ferias,

mercados y festivales en las que los artistas puedan promover sus actividades culturales y tener un mejor alcance de su trabajo a nivel internacional. En tercer lugar, la falta de un sistema de financiamiento institucionalizado, debido a que los fondos que destina el Ministerio de Cultura a diversos proyectos culturales son menores en comparación al financiamiento que otorgan otros países de Latinoamérica a sus ICC. En cuarto lugar, la necesidad de creación de redes culturales que permita la cooperación y trabajo horizontal entre organizaciones públicas, sociales y privadas. A modo de ejemplo, la necesidad de crear otros espacios similares a la Red Nacional de Teatro de Perú, a partir del cual el Ministerio de Cultura realice capacitaciones a diversos gestores de teatros, auditorios públicos y privados, con el fin de mejorar el sector teatral peruano. Finalmente, la ausencia de programas de desarrollo de audiencias que impide el desarrollo de un hábito cultural desde edad temprana. En síntesis, la ausencia de programas educativos y de promoción del consumo de las artes junto a las otras causas antes descritas representan los principales retos que deben de afrontar las ICC para poder aprender a gestionar y desarrollar nuevos públicos escénicos.

A partir del contexto descrito anteriormente, se puede concluir que en el Perú existe un escenario cultural que se caracteriza por un gran desequilibrio entre la oferta y la demanda cultural. Por el lado de la oferta cultural, se logra observar a organizaciones que aún no cuentan con las herramientas de financiación, comunicación; así como conocimientos y herramientas de la gestión cultural que les permita poder acercarse a sus audiencias y desarrollar un fuerte vínculo con las mismas. Por el lado de la demanda, se logra visualizar la apatía cultural, así como la ausencia de un hábito cultural por parte de la población peruana por consumir este tipo de bienes y servicios. En consecuencia, se evidencia la necesidad de conocer herramientas en torno a la gestión cultural que contribuyan a reducir esta brecha existente entre la oferta y la demanda.

No obstante, una de las organizaciones culturales del Perú que logró destacarse dentro del contexto cultural descrito en líneas anteriores, es el caso del Gran Teatro Nacional (GTN) y su Programa de Formación y Gestión de Públicos (PFGP). La relevancia de esta organización y su programa reside en que se consolidaron con el transcurso de los años y se convirtieron en un caso de éxito mundial al emplear buenas prácticas de gestión cultural a través del marketing cultural y gestión de públicos. Entendiéndose, el marketing cultural y la gestión de públicos como dos herramientas de la gestión cultural que son distintas pero que se complementan. Por un lado, la gestión de públicos contribuye a que la organización cultural aprenda a diferenciar a sus públicos en subgrupos con diferentes intereses e identifique sus necesidades y principales características (Basilio & Romero, 2017). De este modo, la gestión de públicos permite que una organización cultural pueda plantear estrategias que le ayuden a desarrollar una relación más sostenible con sus audiencias. Por otro lado, el marketing cultural brinda la metodología y herramientas a las

estrategias de gestión de públicos para que estas puedan ser más eficientes (Colomer, 2019). En ese sentido, la presente investigación tiene como fin indagar el rol del marketing cultural en el éxito de las estrategias de gestión y formación de audiencias que empleó el Gran Teatro Nacional.

1.2. Problema de Investigación

Como se describió anteriormente, por el lado de la demanda, la ausencia de un hábito cultural en los peruanos, la escasa promoción de buenas prácticas culturales, el desarrollo de nuevas formas de entretenimiento, entre otros factores ha generado que exista poco consumo cultural (Alfaro & Legonía, 2018). Mientras que, por el lado de la oferta, la creación y existencia de una mayor cantidad de organizaciones culturales ha generado que exista una mayor competencia entre las mismas a través de sus producciones. De acuerdo a Colbert y Cuadrado (2010) resulta necesario que este tipo de organizaciones desarrollen un elemento diferenciador de sus productos y servicios a partir de la gestión de públicos y el marketing cultural. No obstante, la mayoría de estas organizaciones culturales no han considerado a sus públicos como agentes activos dentro del hecho escénico. Según Jiménez (2000, citado en Sellas & Colomer, 2009) esto se debe a que existe un desencuentro entre la creación artística y la experiencia escénica del público, puesto que las organizaciones culturales no conocen los intereses reales y características propias de sus audiencias. Asimismo, el desconocimiento de herramientas de gestión cultural ha generado que la gestión y formación de audiencias todavía sea una materia poco estudiada; y, aún se encuentre en desarrollo en el Perú.

En esa misma línea, autores como Sellas y Colomer (2009) y Varbanova (2013), proponen que las organizaciones culturales pongan énfasis en la gestión de audiencias; con el fin de lograr la sostenibilidad y crecimiento de sus operaciones. De esta manera, el crecimiento de estas organizaciones y su desarrollo no dependerá únicamente de la venta de entradas. Conviene señalar que, esta herramienta no implica que dichas organizaciones deban de adaptar sus procesos creativos a los pedidos efectuados por sus públicos, sino significa que deben de establecer un diálogo que permita desarrollar una relación cercana con sus audiencias; y, que esta perdure en el tiempo. De manera semejante, Jiménez (2010, citado en Colomer, 2011) considera que la sostenibilidad de las organizaciones culturales se origina a partir de la conexión que desarrollan estas con sus públicos. Por lo cual, los públicos no pueden ser considerados como simples consumidores y reducir su participación en el hecho escénico a una relación mercantil. Puesto que las audiencias, también, aportan estímulos, interpretaciones, críticas, etc. a la obra escénica y al artista.

De manera similar, en Chile, Bravo (2017) reconoce la importancia que cobran los públicos en la cadena de valor en las organizaciones culturales dedicadas a la danza

contemporánea. En este estudio, se menciona que los públicos deben asumir un rol activo dentro de las producciones escénicas desarrollados por los artistas. Finalmente, el autor, también, señala la importancia de que los organismos estatales fomenten el desarrollo de políticas culturales a favor de la formación y desarrollo de audiencias, así como la democratización cultural. En ese sentido, en un contexto que se caracteriza por un desequilibrio entre la oferta y la demanda cultural, resulta evidente la necesidad de que este tipo de organizaciones desarrollen una ventaja competitiva a partir de la gestión y desarrollo de sus públicos, para que estas puedan lograr un posicionamiento competitivo en la mente de sus audiencias.

Por otro lado, a lo largo de muchos años, las ICC consideraron al marketing y sus estrategias como herramientas que solo buscan generar rentabilidades y que no se adecuan al propósito en sí mismo del arte. Por lo cual, el marketing era considerado como un factor de banalización del arte. No obstante, Colbert y Cuadrado (2010) argumentan que el marketing es una herramienta que permite a las organizaciones culturales identificar los intereses escénicos de sus audiencias. Asimismo, ambos autores señalan que el marketing cultural contribuye a que estas organizaciones puedan desarrollar una metodología de trabajo que les permita reducir las barreras de consumo cultural de sus audiencias. De manera semejante, Mokwa (1980, citado en Colbert & Cuadrado, 2010) plantea que el marketing cultural contribuye a que las organizaciones culturales puedan desarrollar un plan estratégico que les permita encajar sus propuestas artísticas con un público adecuado. En ese sentido, el marketing cultural se concibe como una metodología que se aplica en la gestión de públicos y que contribuye a optimizar las estrategias de gestión y desarrollo de estos.

Asimismo, Colomer (2019) señala que la mayoría de las organizaciones culturales a menudo utilizan su intuición para llevar a cabo sus actividades de gestión. Por lo cual, estas no cuentan con profesionales idóneos para llevar a cabo un plan de marketing cultural. De manera similar, una experta en gestión cultural entrevistada señaló que, las organizaciones culturales auto gestionadas requieren mayor especialización en temas de marketing cultural y gestión de públicos. Puesto que, usualmente, una sola persona desempeña diferentes roles tales como productor, director, coreógrafo, etc., lo cual dificulta la gestión de sus actividades; así como llevar a cabo una buena experiencia escénica para sus públicos (A. Araujo, comunicación personal, 8 de junio de 2021). En consecuencia, la escasa capacidad de gestión y el desconocimiento de herramientas de gestión cultural a menudo se convierte en uno de los mayores retos que enfrentan este tipo de entidades. De este modo, los autores mencionados plantean que existe una relación entre el marketing cultural y la gestión y desarrollo de audiencias; ya que, ambas se convierten en herramientas que contribuyen en la sostenibilidad de las entidades culturales, así como en el desarrollo de relaciones duraderas con sus públicos (Colomer, 2019; Colbert & Cuadrado, 2010).

No obstante, resulta necesario que las entidades culturales logren primero identificar esta tarea como un objetivo en sí mismo. En ese sentido, a partir de una eficiente gestión de sus audiencias y el desarrollo de nuevos públicos, así como el empleo del marketing cultural estas organizaciones pueden asegurar la sostenibilidad de sus procesos, operaciones e incrementar la afluencia de espectadores dentro de sus locales.

Siguiendo este razonamiento, existen diversos estudios empíricos en torno al rol que cumple la gestión y desarrollo de públicos y el marketing cultural en este tipo de organizaciones. Sin embargo, es necesario destacar que la mayoría de estos se desarrollan en Norteamérica y en Europa. A modo de ejemplo, destaca las investigaciones sobre gestión de públicos realizadas por Colomer (2011) a partir del cual destaca la importancia que poseen los públicos para el desarrollo sostenible de las organizaciones culturales españolas. Este autor en su libro “La gestión de públicos culturales en una sociedad tecnológica” analiza diversos casos de estudios de organizaciones culturales de España, en las cuales se haya empleado buenas prácticas de gestión cultural. A partir de su investigación, concluye que las organizaciones culturales en la medida en que puedan desarrollar valor escénico y comunicarlo de manera eficiente, podrán desarrollar vínculos duraderos con sus audiencias, para lo cual el rol de marketing cultural y la gestión de públicos resulta primordial (Colomer, 2011).

En contraste, en América Latina, los estudios sobre gestión de públicos y marketing cultural son más escasos. Desde el punto de vista de Vergara (2017), esto se debe en parte a que, a partir de la década del 2000, las ICC latinoamericanas recién empezaron a tomar mayor consciencia del rol activo que desempeñan sus públicos dentro del hecho escénico. De este modo, es que surge un especial interés por las instituciones públicas de llevar a cabo diversos estudios sobre el consumo cultural mediante encuestas y estadísticas nacionales de hábitos y prácticas culturales. Sirva de ejemplo el estudio realizado por Nivón y Sánchez (2012) en torno a las encuestas de consumo y prácticas culturales desarrolladas en México y en Chile, en el cual se realiza comparaciones de las prácticas culturales entre ambos países. No obstante, este tipo de encuestas nacionales suelen ser escasas y poco frecuentes; lo cual, impide un adecuado análisis del sector cultural de los países de Latinoamérica.

Frente a esa problemática, Vergara (2017) señala que las organizaciones culturales latinoamericanas frente a la necesidad de identificar los patrones de consumo de sus propias audiencias, optan por el desarrollo sus propios estudios de públicos. Para ello, estos estudios se encuentran basados en sus estrategias de marketing cultural y gestión de públicos a partir de los datos brindados por sus sistemas de *ticketing*. A modo de ejemplo, destacan los estudios de públicos realizados por la Escuela de espectadores de Santiago de Chile en el 2010, los estudios

cuantitativos y cualitativos de Los Programas de Desarrollo y Formación de Audiencias del Centro Gabriela Mistral y la encuesta de públicos y consumo cultural realizado por el Festival Quilicura Teatro Juan Radrigán. Sin embargo, conviene enfatizar que este tipo de investigaciones suelen ser poco difundidas y escasas en Latinoamérica; puesto que, la gran mayoría de estas organizaciones consideran al marketing una herramienta mercantilista. En consecuencia, estas todavía se encuentran reacios a comprender la relevancia del marketing cultural en la gestión y desarrollo de públicos (Vergara, 2017).

Por otro lado, las organizaciones que han decidido incorporar el marketing dentro de sus departamentos; a su vez, han hecho que esta área se dedique exclusivamente a realizar actividades de diseño gráfico y de comunicación. Esto impide un adecuado empleo del marketing cultural a favor de la gestión y desarrollo de audiencias por parte de estas organizaciones. Adicionalmente, todavía son escasas las organizaciones culturales que buscan identificar las características de sus audiencias a través de estudios representativos; ya que, son muy pocas las que poseen sistemas de *ticketing* propios que les permita analizar y gestionar la información del comportamiento de sus audiencias (Vergara 2017). En ese sentido, resulta necesario que se continúe fomentando las investigaciones de audiencias desde el ámbito académico en América Latina. De manera semejante, el desarrollo de estudios impulsados por organismos gubernamentales, así como estudios realizados por las propias entidades culturales.

En relación al contexto peruano, también, existen algunas investigaciones en torno a la gestión de públicos desde los organismos del Estado; así como desde el ámbito académico. En primer lugar, destaca el estudio “¿Cómo vamos en el consumo de teatro en el Perú?” elaborado por la Dirección de Artes del Ministerio de Cultura. En este estudio se realiza un análisis de las principales prácticas culturales que tienen los ciudadanos peruanos en torno a su consumo teatral (MINCUL, 2021). En segundo lugar, se encuentra la investigación realizada por Basilio y Romero (2017) sobre las estrategias de gestión de públicos empleadas en el Festival Selvámonos y en el Teatro la Plaza. En esta investigación, los autores señalan que la mayoría de los procesos de gestión de audiencias son llevadas a cabo de manera intuitiva; por lo cual, se requiere el uso de procesos más sistematizados y el empleo de herramientas del marketing cultural tales como el Sistema de Información de Públicos (SIP) o el Mapa de Públicos. Por un lado, el SIP es una herramienta que permite la creación de una base de datos de los públicos de una organización cultural, la cual debe ser constantemente actualizada (Sellas & Colomer, 2009). Mientras que, el Mapa de Públicos es un cuadro de doble entrada que permite la categorización, segmentación de los públicos de una organización cultural (Sellas & Colomer, 2009). De este modo, los procesos de gestión de audiencias con ayuda del marketing cultural pueden ser más eficientes y eficaces.

Otra investigación empírica sobre el sector cultural peruano, es la tesis de licenciatura realizada por Díaz y Sánchez (2016) sobre la gestión de patrocinios y auspicios en las ICC. En esta investigación se propone algunos principios básicos que deben de emplear las organizaciones culturales para poder acceder a diversas fuentes de financiamiento. Asimismo, el estudio realizado por Pineda, Echeandía y Díaz (2018) describe los principales retos de gestión cultural que atraviesan las productoras culturales tales como Asociación Cultural Yuyachkani, Los Productores y la Asociación Cultural Arena y Esteras. Este estudio reflexiona sobre el rol importante que cobra el marketing cultural dentro de los procesos de difusión de la obra escénica. Por su parte, Burga y Saénz (2018) realizan un estudio del comportamiento de las audiencias de Los Productores. En esta investigación, ambos autores señalan que, en la actualidad, los públicos son más exigentes y críticos en cuanto a su demanda cultural. Por consiguiente, las organizaciones culturales deben de aprender a identificar los intereses y características principales de sus audiencias, de modo que les permita desarrollar una mejor estrategia de fidelización de sus públicos. Finalmente, los autores Lazo, López y Soko (2017) describen el rol que posee el marketing relacional en las estrategias de gestión de públicos del Centro Cultural de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Los hallazgos de esta investigación señalan la importancia de identificar el público objetivo con el cual la organización desea desarrollar un vínculo en el largo plazo.

A pesar de que existen algunos estudios empíricos sobre la gestión de públicos en el contexto peruano, todavía no se han desarrollado muchas investigaciones que tengan como fin analizar los programas de desarrollo y creación de audiencias en el Perú, lo que se convierte en una de las principales motivaciones por analizar esta problemática. A modo de ejemplo, el Instituto Nacional de Cultura (2006) señala que si bien existen algunas instituciones educativas y culturas que han abordado el tema, la gestión cultural no ha sido abordada desde una mirada académica. De este modo se concluye la necesidad de abordar este tema desde el ámbito académico. Especialmente, los diversos enfoques teóricos sobre el rol que cumple el marketing cultural en la gestión y desarrollo de públicos

En ese sentido, el presente trabajo de investigación tiene como foco de análisis el rol del marketing cultural en el éxito de las estrategias de gestión y desarrollo de audiencias del Gran Teatro Nacional (GTN) y sus Programas de Gestión y Formación de Públicos (PGFP). Conviene destacar que se optó por realizar un estudio de caso de esta organización, puesto que el GTN y sus PGFP se convirtieron en el primer modelo de gestión y desarrollo de audiencias comparable a los programas de formación de públicos de otros países tales como Chile y Argentina. De manera similar, la importancia de realizar dicho estudio reside en que el GTN y sus PGFP se convirtieron en la primera iniciativa por parte del Estado Peruano para la creación y formación de

nuevas audiencias y consumidores de producciones escénicas. Por lo cual, esta organización representa un estudio de caso de cómo se puede generar valor público a través de las artes.

Asimismo, se buscará analizar la gestión y formación de audiencias de esta organización, a través del consumo de productos culturales en jóvenes con edad comprendida entre los 18 y 30 años. El motivo por el cual se consideró a este público objetivo se debe a que: Por un lado, permite observar el alcance y los resultados en el corto plazo que tienen las estrategias de fidelización de audiencias empleadas por el GTN en una población que se caracteriza por ser autónoma en la toma de sus decisiones y forma parte de la población económicamente activa. De este modo, es posible evaluar si es que el esfuerzo de los PGFP del GTN y el cumplimiento de sus objetivos en sí mismos se traduce en una audiencia más fiel para el resto de la programación del GTN (El Ballet Nacional, La Sinfónica, etc.) en el corto plazo. Esto no sería posible observar, si es que se optara por realizar un estudio de caso en una población infantil; puesto que, los resultados y el alcance de los PGFP se observarían en el largo plazo; lo cual, se convierte en una limitante para la investigación. En ese sentido, se optó por realizar un estudio del análisis del rol del marketing en las estrategias de gestión de públicos culturales comprendidos entre los 18 y 30 años de edad.

Por otro lado, realizar un caso de estudio de esta población objetivo permite observar la construcción de un nuevo hábito cultural por parte de este grupo de edad en torno al consumo de artes escénicas en otros espacios culturales. Conviene resaltar de acuerdo al informe “¿Cómo vamos en el consumo de teatro en el Perú?” elaborado por la Dirección de Artes del Ministerio de Cultura, el grupo etario que asiste con mayor frecuencia al teatro (14.4%) son las personas cuya edad se encuentra comprendida entre 14 y 29 años. Seguido por los adultos que poseen entre 30 y 44 años de edad (9%) (MINCUL, 2021). De este modo, mediante un análisis de los patrones de consumo de esta población es posible observar un mayor incremento en los públicos culturales de manera más rápida y en el corto plazo. Bajo esas premisas, como anteriormente se mencionó, se opta por realizar un análisis de consumo cultural de este grupo etario.

En ese sentido, a partir de la información expuesta, el presente trabajo de investigación surge ante la necesidad de analizar de qué manera las organizaciones culturales, pueden atraer y fidelizar al público al que buscan dirigirse. Finalmente, en los próximos apartados se definen las preguntas y objetivos que se buscará abordar en esta investigación académica.

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta General

- **PG:** ¿Cuál es el rol del marketing cultural en las estrategias de gestión de audiencias en los programas de Gestión y Formación de Públicos del Gran Teatro Nacional?

2.2. Preguntas Específicas

- **PE1:** ¿Cuáles son los enfoques estratégicos sobre gestión de audiencias y marketing cultural que son pertinentes para estudiar los programas de gestión y formación de públicos del GTN?
- **PE2:** ¿Cuáles son los objetivos, estrategias y procesos de la gestión de audiencias y de marketing cultural que posee el GTN en los programas de gestión y formación de públicos?
- **PE3:** ¿Cuál es la percepción de las audiencias respecto a las estrategias de marketing cultural y desarrollo de públicos del GTN?

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo general

- **OG:** Determinar el rol del marketing cultural en las estrategias de gestión de audiencias en los programas de Gestión y Formación de Públicos del Gran Teatro Nacional.

3.2. Objetivo específico

- **OE1:** Identificar los enfoques estratégicos sobre gestión de audiencias y marketing cultural que son pertinentes para estudiar los programas de gestión y formación de públicos del GTN.
- **OE2:** Determinar los objetivos, las estrategias y procesos de gestión de audiencias y marketing cultural que se aplican en los programas de gestión y formación de públicos del GTN.
- **OE3:** Describir la percepción de las audiencias respecto a las estrategias de marketing cultural y de gestión y formación de públicos del GTN.

4. Justificación

La relevancia de esta investigación reside en que permite un mayor entendimiento sobre el papel fundamental que posee el marketing cultural en la formulación y ejecución de las estrategias de gestión de audiencias para las organizaciones culturales. Asimismo, de acuerdo con Colomer (2019), se considera que la efectiva formulación y aplicación de las mismas pueden incidir en el crecimiento sostenible de estas organizaciones; puesto que se considera al público como el eje de su gestión. De manera semejante, influye en el desarrollo social y económico del país mediante el desarrollo del sector de estudio.

Por otro lado, *el valor social* de esta investigación recae en que en que permitirá entender de qué manera la relación entre el marketing cultural y la gestión de públicos permite que las organizaciones escénicas puedan desarrollar relaciones duraderas con sus audiencias culturales; y, a su vez, desarrollar en ellos de manera indirecta un hábito cultural, el cual contribuye en el desarrollo del país. Para tal fin, la organización analizada es una entidad pública que se convirtió en un caso de éxito debido a sus buenas prácticas de gestión de públicos culturales. De este modo, se plantea el análisis del GTN debido a que se considera un caso de éxito que podrá servir como un referente de modelo de gestión de audiencias para aquellas organizaciones culturales que deseen conocer herramientas que los ayude a identificar las preferencias y gustos de su público objetivo a partir del marketing cultural y la gestión de públicos. Asimismo, a partir de los resultados obtenidos, se espera poder contribuir en identificar la eficacia y efectividad de las estrategias que emplea el GTN para poder desarrollar sus diversos programas. De manera semejante, poder identificar algunas variables que el GTN podría utilizar en el planteamiento de nuevas estrategias para desarrollar una mejora continua de sus programas culturales y que finalmente tengan un impacto positivo en el desarrollo del hábito cultural de la población peruana.

Respecto *al valor teórico de estudio*, este reside en que la gestión de audiencias en las organizaciones culturales públicas del Perú, especialmente los programas de formación de públicos, no han sido estudiados aún a profundidad (Anexo A). Por lo cual, se espera que la investigación aporte información a los futuros estudios de marketing cultural para beneficio de las organizaciones artísticas peruanas. Adicionalmente, mediante este estudio se continúe fomentando el análisis de la gestión y desarrollo de audiencias desde el ámbito académico.

Finalmente, con respecto a *la utilidad metodológica*, se buscará entender a profundidad los procesos y estrategias de marketing cultural que emplea el sujeto de estudio para gestionar a sus audiencias; así como comprender a cada uno de los actores involucrados en el consumo escénico. Es necesario resaltar que, al tratarse de un estudio de caso, los hallazgos de la investigación no permiten generalizar las estrategias de gestión de públicos y de marketing cultural a otros teatros auto gestionados del país. No obstante, estos hallazgos pueden servir como referencia de principios básicos que estas otras organizaciones podrían adaptar a sus propios modelos de gestión. Se formula además que conocer los hábitos de consumo de los productos escénicos por parte de los espectadores del GTN contribuirá en generar beneficios a los actores involucrados en la relación de intercambio.

5. Viabilidad

En relación a la viabilidad de la investigación, el equipo tuvo las herramientas necesarias para poder iniciarlo y desarrollarlo en sus diferentes etapas. En primer lugar, se ha podido acceder

a diversos modelos de gestión de audiencias y de marketing cultural, que a pesar de haber sido creados y empleados en contextos europeos y norteamericanos, pueden ser adaptados al contexto peruano. De este modo, se logró abordar las experiencias de consumo de las audiencias en el sector escénico nacional.

De manera similar, a pesar de que el marketing cultural y la gestión y formación de audiencias es una materia muy poca estudiada en el contexto nacional, se logró acceder a diversas fuentes de gestión cultural, gestión de audiencias, marketing cultural etc. a través del acceso al Sistema de Bibliotecas PUCP, Bases de Datos de Acceso Abierto y Repositorio PUC. Sirva de ejemplo que se utilizó las bases de datos de Scopus, Taylor & Francis Journals, JSTOR Archive, Ebsco y ProQuest para poder realizar la búsqueda de fuentes empíricas que sirvieran como base teórica para el desarrollo de la presente investigación.

Conviene destacar que para realizar una búsqueda más exhaustiva de estos documentos se abordó los conceptos de industrias culturales, gestión y desarrollo de audiencias, marketing cultural, entre otros en estas bases de datos. Asimismo, la búsqueda de cada uno de estos conceptos claves, también, se realizó en el idioma inglés, debido a que la literatura que se presenta en ese idioma es muy amplia y representa muchas fuentes alternativas de conocimiento. Adicionalmente, se obtuvieron reportes bibliométricos que respaldan la calidad de las fuentes consultadas; y, que sirvieron como herramienta para poder priorizar las fuentes consultadas y realizar una categorización de las mismas en base al año de publicación. Para tal fin, ver el Anexo A.

En cuanto al acceso a información primaria, se utilizaron herramientas cualitativas y cuantitativas que permitieron el recojo y análisis de la información brindada por un segmento específico de jóvenes que consumieron obras escénicas en el GTN durante el periodo de 2018 al 2019. De manera similar, se contactó a expertos en la materia que ayudaron a la investigación desde sus diversos puntos de vista; y, fomentaron un intercambio de ideas valioso. Para poder llevar a cabo lo mencionado, se empleó una red de contactos que se fue desarrollando a lo largo del proceso de investigación. Resulta importante mencionar que la ayuda y retroalimentación brindada por nuestra asesora Mónica Risi, especialista en Artes Escénicas, ha contribuido en la búsqueda de fuentes bibliográficas a favor de la investigación; así como en el desarrollo de esta red de contactos. Asimismo, al hacer referencia ya al sujeto de estudio, se logró generar contacto directo con Vasco Núñez y Melissa Giorgio quienes son los representantes del Área de Marketing y del Área de Públicos del Gran Teatro Nacional respectivamente. De manera similar, se logró generar contacto con diversos expertos culturales cuyo aporte fue clave para el desarrollo de esta investigación.

Con respecto a las herramientas de soporte, se contó con las diversas plataformas virtuales de videoconferencias como lo son Meet o Zoom, las cuales permitieron realizar las entrevistas como parte del proceso de recopilación de información primaria. Resulta pertinente mencionar que cada una de las entrevistas realizadas cumplieron con los protocolos de consentimiento informados y el reglamento establecido por el Comité de Ética de la Investigación (CEI, 2019). De manera semejante, se realizó una verificación exhaustiva del correcto citado de las fuentes bibliográficas, mediante el software Turnitin; así como el correcto cumplimiento de los estándares académicos.

Finalmente, la principal limitación de esta investigación es que el trabajo de campo se desarrolla dentro del contexto de la pandemia originada por el SARS COV-2. Esto involucró que el equipo de investigación se viera imposibilitado de realizar observaciones participantes debido a las restricciones de movilidad y aglomeraciones en espacios públicos. De este modo, la validación del empleo de las estrategias de marketing y gestión de públicos por parte del sujeto de estudios se pudo ver limitado por este factor. No obstante, el contexto actual contribuye a continuar reflexionando sobre la importancia de que las organizaciones culturales cuenten con estrategias de marketing cultural y de gestión de públicos desde la virtualidad; con el fin de que logren desarrollar vínculos duraderos con sus audiencias; así como la sostenibilidad de sus producciones y operaciones durante este contexto. De manera semejante, conviene resaltar que el trabajo de investigación presentó algunas limitaciones en torno al acceso de información primaria. Esto se debe en parte a que no se logró acceder a fuentes de carácter confidencial del GTN como Memorias anuales, estados financieros, base de datos de las audiencias, indicadores de medición de las estrategias de audiencias y de marketing cultural, entre otros.

CAPÍTULO 2: MARCO TEORICO

A fin de comprender la problemática del presente trabajo de investigación, es preciso el desarrollo de la base teórica sobre la cual se aborda la misma. De este modo, en el presente capítulo, se trata y profundiza en los siguientes tópicos: Sector cultural, Gestión y formación de públicos culturales, marketing cultural y sus estrategias aplicadas a la gestión y desarrollo de públicos culturales.

En primer lugar, se comienza delimitando el contexto sobre el cual se encuentran las organizaciones artísticas, con conceptos claves tales como economía y sector cultural y los tipos de organizaciones culturales. En segundo lugar, se profundiza en la gestión y formación de públicos culturales para, posteriormente, establecer la importancia del marketing cultural en estas organizaciones. Finalmente, como último apartado de este capítulo, se abordan las principales estrategias y procesos de marketing cultural para desarrollar un programa de gestión y formación de audiencias.

1. Gestión cultural en las artes escénicas

En el siguiente apartado, se delimita el concepto de cultura; así como el sector escénico. Todo ello, con el fin de poder plantear la base teórica que servirá para definir los tipos de organizaciones culturales que existen. De manera semejante, se describe sobre la importancia de que se gestione la cultura; y, también, se describe los distintos enfoques para abordarla. Finalmente, se plantea que el marketing cultural es el principal enfoque para abordar el estudio de las artes escénicas mediante la gestión cultural; el cual será descrito en apartados posteriores.

1.1. Conceptualización de la cultura

El concepto “cultura” posee una definición compleja y extensa; por lo cual requiere ser delimitado de manera desagregada. Esto con el fin de describir el enfoque más apropiado del término cultura que será abordado en esta investigación. De acuerdo con Williams (2003), la complejidad de este concepto es tan grande que se tienen diversas concepciones en torno a distintas disciplinas y modelos conceptuales que pueden ser incompatibles entre sí. A modo de ejemplo, este término puede ser abordado a través de diversos campos de estudios tales como: la geografía, la arqueología, la filosofía, la sociología, la antropología, la economía, entre otras. Con relación al trabajo de investigación, los campos de estudio más pertinentes para delimitar el concepto de cultura son los siguientes: la antropología y la economía. En ese sentido, en las

próximas líneas, se describe este término de acuerdo a ambos campos de estudio antes mencionados.

Por un lado, desde el campo de estudio de la antropología, Taylor (1871, citado en Grimson, 2008) postula que: “La cultura [...] en su sentido etnográfico, es ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en tanto que es miembro de la sociedad” (p.29). Mientras que Swidler (1986) postula que la cultura es entendida como una “caja de herramientas” en la que se encuentran diversos elementos como símbolos sociales, historias, percepciones y constructos sociales, rituales, entre otros que permite al ser humano resolver diversos tipos de conflictos; así como la creación de una identidad social y personal. Bajo esas premisas, la cultura es un conjunto de conocimientos, creencias, percepciones, historias y tradiciones que forman parte de una sociedad y de la construcción de identidad del individuo.

Por otro lado, desde el campo de estudio de la economía, Montalvo (2011) postula que la cultura también posee un hecho económico que se origina a partir de un intercambio que involucra, trabajo, dinero, tiempo; pero, además un intercambio de historias, símbolos, rituales, percepciones, etc. En esa misma línea, Throsby (2008) plantea que la cultura involucra una serie de actividades y productos culturales que forman parte de una transacción económica; no obstante, esta también permite que el ser humano desarrolle un goce estético y espiritual mediante el consumo de estos bienes culturales. Por lo cual, se puede concluir que la cultura es un proceso complejo que involucra un intercambio estético, económico, de percepciones y de constructos sociales (rituales, símbolos, etc.) que se originan durante la participación de una persona en una actividad cultural. Asimismo, ambos autores plantean la existencia del término de economía naranja o economía de la cultura, como el espacio en el cual se origina este intercambio estético, económico, de percepciones y de constructos sociales durante una actividad cultural (Throsby, 2008; Montalvo, 2011). En ese sentido, resulta pertinente comprender qué se entiende por economía de la cultura; puesto que, cómo se observa en apartados anteriores el término cultura es un concepto bastante amplio y complejo.

Los autores Peña y Forero (2018) definen Economía Naranja o Economía Creativa y Cultural como el fenómeno que representa el conjunto de actividades o productos donde las personas desarrollan, proyectan y transmiten ideas. Para Throsby (2008), este término hace referencia los diversos espacios de creación de productos y bienes culturales que permiten el desarrollo estético del individuo mediante su participación en las actividades culturales. Por su parte, Garay (2018) lo define como el conjunto de actividades que ordena y desencadena una serie

de acciones donde las ideas se transforman en bienes y servicios culturales, siendo la cultura el principal garante del aumento de la innovación, la creatividad, el marketing y el diseño.

Adicionalmente, la importancia de las industrias culturales reside en que transmite al ser humano “una determinada identidad cultural mediante el contenido de las obras que ofrecen valores, cuestiones sociales, tabúes, la forma cómo se plantea, la intensidad de su presencia, y el tipo de consumo que implica” (Colbert & Cuadrado, 2010, p.16). De manera semejante, el reconocimiento de las industrias culturales como parte relevante de la economía de un país no solo se debe a los beneficios que produce el consumo, sino también por el sentido de respeto que otorga a la propiedad intelectual la cual permite que cada autor manifieste, por medio de normativas, la creación de un bien o servicio creativo. Asimismo, la UNESCO (2010) destaca el rol que poseen los Estados que apoyan sus industrias creativas; ya que, estos países permiten establecer parámetros de identidad nacional con la oferta de bienes y servicios manufactureros y comerciales de la economía naranja.

En síntesis, el término Economía Naranja hace referencia a todas aquellas Industrias Culturales y Creativas (ICC) que generan un impacto socio-económico mediante la creación de servicios y bienes culturales tales como el cine, el teatro, la publicidad, la moda, la industria editorial, la industria musical etc. No obstante, para fines de esta investigación, el análisis de las industrias culturales y creativas se enfoca en el sector escénico. De este modo, una vez definido el término de economía de la cultura, resulta conveniente delimitar el concepto de sector escénico.

1.2. Sector escénico

El sector de las artes escénicas, también conocido como sector de espectáculos, forma parte de la “Economía de la Cultura” o “Economía Naranja” y puede ser localizada en las diversas actividades que existen en el Arte y Patrimonio de un país. De este modo, en la Tabla 1 se podrá observar la composición del sector cultural de acuerdo con la clasificación propuesta por Buitrago y Duque (2013).

Tabla 1: Composición del sector cultural

Artes y Patrimonio	Industrias Culturales Convencionales	Creaciones funcionales, nuevos medios y software
Artes visuales (pintura, escultura, fotografía, etc.)	Editorial (libros, literatura, edición, etc.)	Diseño (interiores, juguetes, artes gráficas)
Artes escénicas y espectáculos (teatro, danza, conciertos, circos, ópera, pasarela.)	Audiovisual (cine, televisión, video)	Software (videojuegos)

Tabla 1: Composición del sector cultural (continuación)

Artes y Patrimonio	Industrias Culturales Convencionales	Creaciones funcionales, nuevos medios y software
Turismo y patrimonio cultural (artesanías, museos, etc.)	Fonográfica (radio, música grabada)	Publicidad
Educación artística y cultural	Moda	

Adaptado de Buitrago y Duque (2013)

De acuerdo con la clasificación realizada por Buitrago y Duque (2013), la economía de la cultura puede agruparse en tres bloques: el primero de ellos como Artes y Patrimonio que engloba todas las artes visuales, escénicas, turismo y patrimonio, así como la educación artística y cultural. En segundo lugar, se encuentran las industrias convencionales tales como el cine, la radio, la moda, entre otros y, finalmente, aquellas organizaciones que pertenecen al sector de creaciones funcionales, nuevos medios y software tales como la publicidad, los videojuegos y el diseño. Para esta investigación, se tomarán en cuenta las definiciones realizadas en el primer bloque Artes y Patrimonio, específicamente, en el sector de las artes escénicas, ya que el objeto de la misma gira en torno a la gestión de audiencias en las salas de teatro.

Adicionalmente, la UNESCO realiza una clasificación del sector cultural en base a las políticas para la creatividad. Esta clasificación establece diferentes políticas para las industrias culturales y creativas a las cuales denomina “dominios culturales”. Los dominios culturales hacen referencia a un conjunto de actividades, prácticas, procesos y productos que son elaborados en común entre ciertos sectores (UNESCO, 2010). De este modo, en el Anexo B se procederá a mostrar con mayor detalle la clasificación realizada por la UNESCO.

De manera semejante, la UNESCO (2009) define a las presentaciones artísticas y celebraciones de la siguiente manera:

Las presentaciones artísticas y celebraciones incluyen todo tipo de eventos culturales en vivo. Las Artes Escénicas comprenden actividades profesionales o de aficionados relacionadas con el teatro, la danza, la ópera y el teatro de títeres. Adicionalmente, incluye eventos culturales de celebración (Festivales, Fiestas y Ferias) de carácter local y que pueden ser de naturaleza informal. Dentro de este dominio, se define la Música en todas sus formas, incluyendo Presentaciones grabadas y en vivo, composiciones y grabaciones musicales, música digital (cargas y descargas) e instrumentos musicales (p. 27).

Es pertinente mencionar que, para fines de esta investigación, los conceptos de espectáculo escénico, presentación escénica y obra escénica son utilizados de manera indistinta para hacer referencia a un evento artístico en vivo (obra de teatro, danza, concierto musical) que se realiza en un determinado espacio. Una vez delimitada el concepto de espectáculo escénico resulta conveniente mencionar que, algunos tipos de infraestructura que son utilizados para la creación y producción de estos productos culturales son las casas de cultura, biblioteca, centros culturales, museos, salas de teatro, librerías y salas de cine (Ministerio de Cultura, Banco Interamericano de Desarrollo & Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo, 2011). No obstante, el enfoque del presente trabajo académico busca abordar la definición del sector teatral como un espacio cultural para el desarrollo de un espectáculo escénico. Por ello, es conveniente delimitar qué se entiende por sector teatral dentro de las artes escénicas

- **Sector teatral**

Según el informe realizado por El Ministerio de Cultura, El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo (ICDF de acuerdo con sus siglas en inglés), el teatro es definido como una expresión y representación artística a través del cual se produce un espectáculo escénico cultural en un determinado espacio y tiempo. De manera semejante, Brook (2002) argumenta que para la creación de una puesta en escena se requiere de tres actores o agentes: Primero, el espacio físico vacío para desarrollar y crear la obra escénica. Segundo, dos personas que se encuentren o una persona realice la puesta en escena. Finalmente, una tercera persona que observe el hecho escénico. En otras palabras, a través del teatro se ven involucrados el espacio físico o sala de teatro, los actores y actrices, y las audiencias.

Asimismo, los espectáculos escénicos pueden ser creados y producidos en diferentes tipos de escenarios tales como calles, casas particulares, iglesias, bares, salas de teatro, galerías, etc. Estos espacios pueden tener diferentes tamaños, estilos arquitectónicos, distinta ubicación; así como diferente equipamiento tecnológico para la creación de las puestas en escena (Bonet & Schargorodsky, 2016b). De este modo, la diversidad de la estructura física de las salas de teatro es producto de diversos factores entre los cuales figuran las corrientes escénicas estéticas de cada época, los géneros y estilos artísticos que se buscan comunicar, la evolución de hábitos culturales en los ciudadanos, las clases sociales de cada época, etc. Esta heterogeneidad también se ve influenciada por los cambios sociales, tecnológicos, políticos de cada época y contexto particular de un país; por lo cual, las estrategias de audiencias empleadas por cada teatro también se ven influenciadas por estos factores.

Finalmente, resulta relevante recordar que esta investigación pretende identificar las estrategias de gestión cultural que utilizan los espacios escénicos en el Perú, específicamente El

Gran Teatro Nacional, para ofertar su producto final y lograr gestionar a su público y potenciales audiencias; por lo que, el proceso creativo para la producción y realización de una obra artística queda en segundo plano. En ese sentido, para poder comprender mejor sobre sobre la conceptualización del sector escénico resulta pertinente describir los tipos de organizaciones culturales que existen dentro del mismo.

1.3. Organizaciones culturales

En primer lugar, conviene enfatizar que, para fines de la investigación, el término organización cultural y organización escénica o artística se utilizan de manera indistinta. De este modo, en las próximas líneas se define qué se entiende por organización cultural.

Las organizaciones culturales se definen como aquellas que producen bienes y servicios culturales; ya sea con fines económicos o no lucrativos (De Gregorio, 2003). Para autores como Colbert y Cuadrado (2010), una organización cultural es aquella que busca transmitir el concepto de identidad cultural mediante la oferta de bienes y servicios culturales. A modo de ejemplo, “un concierto de rock alternativo puede realizarse por cualquier grupo de personas con la capacidad de ejecutar o producir la música o bien ser contemplado por una audiencia como acontecimiento escénico en un bar o en un estadio” (Basilio & Romero, 2017, p. 17). En ese sentido, cuando una persona consume un bien o servicio cultural producido por una organización; se realiza un consumo escénico y una valoración intrínseca del bien o servicio cultural. De este modo, algunos ejemplos de organizaciones culturales son las entidades productoras, comercializadoras y distribuidoras en artes escénicas, en artes visuales y audiovisuales (cine, conciertos musicales, edición).

Asimismo, Colbert y Cuadrado (2010) señalan que, las organizaciones culturales asumen diferentes tipos de roles hacia el bien o servicio que ofrecen. Estos roles pueden ser de diseñador, productor o distribuidor del bien o servicio cultural; así como, asumir un rol de conservador del producto cultural. A modo de ejemplo, una organización dedicada a las artes escénicas como el Teatro la Plaza puede dedicarse a la producción y distribución de obras teatrales; no obstante, a su vez puede comercializar obras de teatro; en las cuales no participa en su proceso de creación y desarrollo de puesta en escena.

Una vez, definido el concepto de organizaciones escénicas resulta pertinente ahondar en los tipos de organizaciones culturales que existen; de modo que se pueda clasificar a el sujeto de estudio dentro de esta tipología. De este modo, en el siguiente apartado se describe los tipos de organizaciones artísticas que existen.

1.3.1. Tipos de organizaciones culturales

Existen diversas tipologías para clasificar a las organizaciones culturales. Una de ellas es la tipología propuesta por Colbert y Cuadrado (2010). En primer lugar, estos autores argumentan que las organizaciones escénicas pueden clasificarse en base a la orientación de su misión. Es decir, si es que la misión de la organización gira en torno al producto que ofertan o al mercado en el que se encuentran (Colbert y Cuadrado, 2010).

Por un lado, si la organización centra sus actividades con relación a su producto, entonces, tendrá como finalidad producir o reproducir productos únicos o productos en serie. A modo de ejemplo, una organización cultural orientada al producto sería la Fundación Teatro a Mil de Chile la cual, a través de las puestas en escena que realiza, busca hacer que las artes escénicas y contemporáneas ocupen un lugar importante en el desarrollo humano del individuo. Por otro lado, las organizaciones culturales cuya misión se encuentra orientada al mercado, buscan ofrecer sus productos y/o servicios en base al tamaño del mercado en el cual operan y con relación a las tendencias de este. Sirva de ejemplo, las organizaciones culturales que operan dentro del circuito de Broadway. No obstante, independientemente del tipo de grupo en el cual se encuentra la organización, estas poseen dos características importantes: La primera de ellas es que toda organización cultural otorga un rol importante al artista y la segunda es que gestionan el producto y a sus audiencias en base al proceso creativo y puesta de escena que realizan (Colbert & Cuadrado, 2010).

Otra tipología para analizar las organizaciones escénicas es la propuesta por Varbanoba (2013). De acuerdo a esta autora, las organizaciones artísticas pueden clasificarse en base a su finalidad, autonomía y adquisición de recursos; los cuales serán explicados a mayor detalle en las próximas líneas.

a. Clasificación según la finalidad

De acuerdo con Varbanoba (2013), las organizaciones culturales pueden dividirse en base a su finalidad en tres grandes grupos: organizaciones escénicas sin fines de lucro, con fines de lucro y aquellas organizaciones subsidiadas por el Estado.

En primer lugar, Varbanoba (2013) postula que las organizaciones sin fines de lucro son aquellas que tienen como finalidad apoyar un fin social; es decir, su objetivo principal es generar un beneficio a la sociedad a través de propuestas de solución de problemas sociales, económicos, ambientales y/o culturales. Por lo cual, estas organizaciones no tienen como fin la generación de rentabilidad. De este modo, su financiamiento se genera a partir de fuentes externas tales como los programas del Estado, donaciones de fundaciones, patrocinadores o personas interesadas en estos fines sociales. Asimismo, la generación de ganancias por sus operaciones no es reinvertida

en las actividades de la organización; ni se genera repartición de dividendos para el directorio o accionistas.

Cabe resaltar que dentro de las estrategias de ingresos creadas por este tipo de organizaciones; también, existe la posibilidad de generar ingresos a través de la venta de entradas, alquiler de activos, entre otros. Es de hecho importante que estas organizaciones puedan solventar su operación mediante ingresos que pueden derivar de los canales convencionales de la rentabilidad. Sin embargo, el total de ingresos de las mismas no se logra a través de esos canales, sino mediante subsidios y/o donaciones; los cuales deben de reingresar al presupuesto de la organización misma. Ejemplos de organizaciones que operan de esta manera son los centros culturales (Por ejemplo, el Centro Cultural de la PUCP (CCPUCP), el Centro Cultural España, el Centro Cultural Británico, El Teatro La Plaza, entre otros).

En segundo lugar, las organizaciones culturales empresariales o con fines de lucro son aquellas organizaciones artísticas que tienen como principal objetivo la generación de rentabilidad a partir de los bienes y servicios culturales que producen (Varbanoba, 2013). En ese sentido, se financia a través del ingreso generado por la venta de los productos y/o servicios que ofrecen (ingresos por una obra teatral, un concierto de música, libros, pinturas, etc.). Un ejemplo de organización empresarial es la productora de obras teatrales: Los Productores.

En tercer lugar, las organizaciones culturales financiadas por el Estado comprenden a aquellas organizaciones donde las actividades son financiadas por parte de recursos del Estado, como presupuestos de instituciones públicas, tales como gobiernos regionales, locales, etc. Un claro ejemplo es el Gran Teatro Nacional; el cual, es el teatro con mayor ventaja competitiva del Perú, y cuyas actividades son financiadas con el fin de promover el hábito cultural en la sociedad peruana. Finalmente, para mayor comprensión de la clasificación propuesta por Varbanoba, se mostrará la Tabla 2 donde se explican las características principales de las tipologías desarrolladas por esta autora.

Tabla 2: Clasificación de las organizaciones culturales

	Con fines de lucro	Sin fines de lucro	Subsidiadas por el Estado
Finalidad	Económico	Social, ambiental, cultural.	Social, ambiental, cultural.
Fuente de ingresos	Ganancias autogeneradas por sus actividades	Mayormente externo	El Estado
Utilidades	Repartición de las ganancias	Reinversión	Reinversión

Adaptado de Varbanoba (2013)

Para cumplir con la finalidad de la presente investigación, el análisis se centrará en la tipología de aquellas organizaciones subsidiadas por el Estado. Esto se debe a que el Gran Teatro

Nacional de acuerdo con los objetivos finales de esta organización cultural se encuentra dentro de este grupo. Adicionalmente, no existen muchas investigaciones en torno a la gestión de audiencias en este tipo de organizaciones; por lo cual, se espera que este trabajo contribuya en el análisis e investigación de las organizaciones culturales subsidiadas por el Estado y que han logrado tener un programa de formación y gestión de audiencias.

b. Clasificación según la autonomía y adquisición de recursos

De manera semejante, Varbanoba (2013) propone otro criterio para clasificar a las organizaciones culturales en función a su autonomía y la manera en la que adquieren sus recursos. En base a ambos criterios, las organizaciones culturales pueden dividirse en subsidiadas por el gobierno; así como aquellas organizaciones comerciales que generan sus propios ingresos y recursos a partir de la venta de entradas, alquiler de estudios de grabación, galerías, etc. Adicionalmente, la autora propone clasificar a este tipo de organizaciones en base a su autonomía; lo que se traduce en la capacidad que tienen estas para la toma de sus decisiones respecto a sus actividades.

De acuerdo a esta tipología, se logra observar tres categorizaciones: En primer lugar, se encuentran aquellas organizaciones independientes que tienen la capacidad y autonomía de tomar sus propias decisiones, ya que son registradas como entidades legales separadas. En segundo lugar, se encuentran aquellas organizaciones culturales que pertenecen a una entidad más grande y compleja; es decir, se encuentran vinculadas a la organización matriz, universidades, corporaciones, fundaciones, etc.; por lo cual, su toma de decisiones dependerá de la organización a la que se encuentran vinculada. Finalmente, las organizaciones o entidades colaborativas que comprenden los colectivos de artistas que se juntan porque comparten un fin, espacio, equipamiento, etc. Varbanoba (2013). Para mayor detalle, ver la Tabla 3.

Tabla 3: Criterios de tipología de categorización de organizaciones culturales

Criterios de tipología de categorización de organizaciones culturales			
Por naturaleza	Por finalidad	Por fuente de financiamiento	Por autonomía
Teatros	Organizaciones sin fines de lucro	<i>Fuentes Externas</i>	<i>Vinculadas</i>
	<i>Organizaciones subsidiadas por el Estado</i>		
Centro Culturales	Empresariales	Empresariales o comerciales (generación de ingresos propios)	Independientes

Adaptado de Varbanoba (2013)

Como anteriormente se indicó, en relación con la categoría finalidad, el GTN se caracteriza por ser una organización subsidiada por el Estado; cuyo objetivo final es impulsar el

desarrollo de un hábito cultural en los ciudadanos. Asimismo, la clasificación que le corresponde, respecto a sus fuentes de financiamiento es que este se genera a través de fuentes externas. Esto se debe a que, el Estado peruano es quien le otorga presupuesto y recursos para que pueda realizar sus operaciones. De acuerdo a la tipología de autonomía, esta organización se encuentra en la tipología de organizaciones culturales vinculadas; ya que, que gran parte de su toma de decisiones están sujetas a lo que el MINCUL y el estado determine.

Finalmente, se ha optado por utilizar la tipología propuesta por Varbanoba (2013) debido a que, la misma permite un análisis más riguroso sobre la naturaleza del sujeto de estudio. Si bien, se ha logrado desarrollar una primera aproximación al sujeto de estudio; a partir de la conceptualización de los términos de cultura, sector escénico y organizaciones artísticas; resulta pertinente delimitar que se entiende por bienes culturales; con el fin de desarrollar una mejor comprensión del mismo.

1.4. Bienes culturales

Se consideran bienes culturales a aquellos que involucran creatividad dentro de su proceso de producción. De manera semejante, transmiten un significado simbólico e incorporan cierto grado de propiedad intelectual (Thorsby, 2008). De acuerdo con García y Piedras (2004), los bienes culturales son aquellos que transmiten ideas, valores simbólicos, etc. y que contribuyen a forjar una identidad colectiva; todo con el propósito de influir en las prácticas culturales (García & Piedras, 2004). De este modo, los bienes culturales marcan cierta distancia de otros tipos de bienes al ser concebidos no necesariamente como respuesta a las necesidades del mercado, sino que son concebidos principalmente para expresar lo que se considera valioso desde la lógica de sus creadores (Bonet & Shargorodsky, 2016a). Sin embargo, esto no quita el hecho de que estos no dejan de estar inmersos en un mercado; por consiguiente, son susceptibles de ser gestionados (Basilio & Romero, 2017).

De este modo, se plantea la necesidad de gestionar este tipo de organizaciones y bienes; con el fin de: Por un lado, brindar una experiencia escénica que sea enriquecedora para las audiencias; y, por otro lado, lograr que sus operaciones sean sostenibles con el tiempo. Bajo esas premisas, en el siguiente acápite se describe el concepto de gestión cultural y se explica por qué es importante el uso de la misma dentro de las artes escénicas.

1.5. Gestión Cultural

Antes de definir qué se entiende por gestión cultural, es relevante entender la necesidad de gestionar la cultura, específicamente el sector de las artes escénicas. De acuerdo a Dervojeda (2013, citado en Blanco, Bernal, Camacho & Díaz, 2018), las industrias culturales y creativas son

una importante fuente de empleo para los países; especialmente para los países desarrollados, puesto que contribuyen en su crecimiento económico y contribuyen a fortalecer la diversidad cultural de los mismos. De manera semejante, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2007) postula que las industrias culturales, especialmente las organizaciones escénicas, no solo contribuyen en el desarrollo local; si no, que, además, impactan en la formación integral de la persona. No obstante, el BID (2007), también, plantea que pese a los múltiples beneficios que tiene este sector, su desarrollo se ve limitado por los siguientes retos que afronta:

Por un lado, los costos de producir una obra escénica suelen ser altos en comparación a los márgenes que se obtiene por la venta de entradas. Por otro lado, la falta de conocimientos y herramientas de gestión por parte de los miembros de una organización cultural. Es importante recordar que la mayoría de las organizaciones artísticas suelen ser auto gestionadas; por lo que son los propios artistas los que se encargan de llevar a cabo diferentes actividades para lograr la sostenibilidad de la organización, tales como: la producción, la comunicación, la dirección de la puesta en escena, etc. No obstante, la mayoría de veces, estos artistas no cuentan con el conocimiento y las herramientas adecuadas para poder llevar a cabo una eficiente gestión de la organización. Bajo esa perspectiva, la gestión de las artes escénicas o gestión cultural se vislumbra como una herramienta que permite que la organización escénica logre cumplir sus objetivos y sea sostenible en el largo plazo. De este modo, resulta pertinente identificar las características principales de este tipo de gestión, así como, poder identificar las diferencias que posee con la gestión tradicional.

1.5.1. Definición de gestión cultural

Es conveniente enfatizar que se emplea el término gestión cultural y gestión de las artes escénicas de manera indistinta; puesto que, en el habla hispana no existe una diferenciación entre ambos conceptos. No obstante, es preciso mencionar que, de manera empírica, ambos conceptos sí presentan diferencia en el sentido de que la gestión de distintas organizaciones culturales requiere de conocimientos y herramientas diferenciadas. A modo de ejemplo, un gestor cultural tiene que emplear herramientas distintas para la gestión de un museo y de un teatro. Asimismo, en el idioma inglés el concepto más preciso para describir la gestión de las artes escénicas o gestión cultura es *arts management*. Adicionalmente, es conveniente recordar que el presente trabajo de investigación se centra en el análisis de las organizaciones culturales dedicadas a las artes escénicas; puesto que como se vio en el apartado anterior el concepto cultura es un término bastante amplio

De este modo, uno de los principales autores para abordar el concepto de gestión cultural desde las artes escénicas es Dan J. Martin, quien es decano de la Facultad de Bellas Artes de la

Universidad Carnegie Mellon. Este autor postula que la gestión cultural es la aplicación de las herramientas y conocimientos dados por el campo de la gestión, pero en favor de las organizaciones escénicas o de artes visuales (Holzer & Shafritz, 1998). De manera semejante, el especialista en gestión cultural Bendixen (2000) plantea que la gestión de las artes escénicas tiene como finalidad la fidelización del público escénico; así como el desarrollo de la organización mediante otros campos como el marketing, finanzas, recursos humanos, entre otros. Asimismo, este autor resalta que la gestión de las artes escénicas es una herramienta que no tiene como finalidad la satisfacción de las necesidades de los consumidores; sino que esta busca promover y desarrollar un interés escénico en la persona respecto a la obra artística (Bendixen, 2000). Finalmente, Matthews (2006, citado en Chong, 2010) señala que la gestión de las artes escénicas no solo involucra herramientas de la administración como finanzas, recursos humanos, etc. si no que, además, permite combinar estas herramientas con los que brindan los campos artísticos como producción, dirección, etc. Todo ello, con el fin de que se logre crear una buena experiencia escénica y la sostenibilidad de la organización artística.

Bajo esas premisas, las tres definiciones descritas en el apartado anterior postulan que la gestión de las artes escénicas involucra la conjunción de las diversas áreas de la gestión tradicional, en favor de una organización escénica. No obstante, estos autores, también, señalan que la gestión cultural toma en consideración el rol que asumen los públicos dentro del hecho escénico. Puesto que una obra artística busca generar un goce estético y escénico en el individuo. De este modo, se logra observar una diferencia bastante importante entre la gestión cultural y la gestión tradicional. Asimismo, se logra observar de qué manera se relacionan los diversos conceptos teóricos (sector escénico, organizaciones culturales, bienes culturales) descritos en los acápites anteriores y por qué surge la necesidad de que las artes escénicas sean gestionadas.

Finalmente, en los siguientes apartados se describen las dos principales formas en las que se puede ahondar la gestión cultural; con el fin de que la organización artística logre la sostenibilidad de sus operaciones y poder crear una relación duradera con sus públicos. De este modo, estos dos campos de estudio de la gestión cultural son el marketing cultural, y la gestión y desarrollo de audiencias respectivamente. Conviene enfatizar que como se mencionó en líneas anteriores ambas herramientas son diferentes, pero se complementan entre sí. En ese sentido, en los siguientes apartados se describen ambos conceptos.

2. Gestión y formación de públicos culturales

A continuación, se delimitarán los conceptos de audiencias y su gestión

2.1. Definición de públicos o audiencias culturales

En el siguiente apartado, se desarrollará la definición de públicos escénicos; y, posteriormente el concepto de gestión de los mismos. Todo ello con el fin de comprender este concepto. En primer lugar, se entiende al término audiencia como “un grupo de personas que asiste a un evento en vivo o participa de una experiencia artística como audiencias teatrales, musicales y de ópera” (Varbanoba, 2013, p. 62). Adicionalmente, el término audiencia o público es utilizado dentro del marketing artístico o marketing cultural, como un término general que hace referencia a comprador y consumidor en términos comerciales. También, es necesario saber que este tipo de públicos forma parte importante de la producción escénica de las industrias culturales; puesto que, no representan una parte pasiva o inactiva dentro de la sala, por el contrario, tienen un papel protagónico (Brook, 2002). Por lo cual, todo espectáculo escénico se basa en la relación que existe entre el artista y el espectador, siendo este un vínculo que le da sentido a la obra y, por esta razón, todo espectáculo está pensado para presentarse ante un público (MINCUL, 2016b).

Tal como se menciona, una producción artística escénica no puede prescindir del público, lo que hace a los espectadores, “uno de los pilares sobre los que se sostiene la práctica de este arte; y, a su vez, la asistencia del público a las obras permite que las distintas producciones sean sostenibles” (Brook, 2002), con el fin de generar relación con este. Asimismo, resulta relevante mencionar que se utiliza el término de audiencia o público de manera indistinta para referirse a la persona que consume un determinado producto escénico. Luego de haber entendido el concepto de públicos y su relevancia para todo espectáculo escénico, se procede a explicar los tipos de público y su comportamiento, a fin de entender de una manera más integral la importancia de la gestión de audiencia.

2.1.1. Criterios de segmentación de públicos culturales

Entender cuáles son los tipos de públicos existentes permite un primer acercamiento para comprender el rol de la gestión de audiencias en las artes escénicas. Esto se debe a que, es importante comprender cuál es la segmentación de públicos más idónea para cada tipo de estrategia o programa cultural que se busca realizar.

De este modo, Colomer (2011) plantea que los públicos culturales se dividen en dos grandes grupos. Por un lado, *los públicos adultos* que comprende a aquellos consumidores que poseen autonomía para poder elegir el tipo de prácticas culturales que desean experimentar, para ello se basan en preferencias y modelo de valores. Por otro lado, se encuentran *los públicos en proceso o formación*, los cuales comprenden a niños y adolescentes, quienes suelen ser dependientes de las decisiones y valores de la familia, el tipo de educación que reciben y la

influencia de otras organizaciones; por lo cual, su elección se encuentra condicionada. Asimismo, este autor plantea seis posiciones o estadios de los públicos adultos que puede visualizarse en la siguiente Figura 1.



De acuerdo a la propuesta planteada por Colomer (2011), *los públicos con demanda inexistente* son aquellos públicos que carecen de un interés por las artes escénicas; puesto que no poseen una referencia o experiencia artística que haya sido significativa para el desarrollo de un interés por este tipo de arte. En contraposición, *los públicos con demanda latente* son aquellos grupos de públicos culturales que sí presentan o han desarrollado un interés escénico. No obstante, no han podido satisfacer esa necesidad de consumir una obra escénica por determinadas barreras o resistencias. En ese sentido, este tipo de públicos adultos no ha podido tener una práctica cultural que le permita satisfacer esa necesidad escénica. Asimismo, se encuentran *los públicos activos* que son aquellos que han logrado satisfacer esa necesidad escénica y han consumido productos culturales. Estos a su vez se dividen en:

- a) *Públicos primerizos*: Son aquellos tipos de públicos activos que han logrado tener una o diversas experiencias escénicas mediante la superación de barreras de consumo cultural. No obstante, todavía no han logrado desarrollar un interés escénico determinado; es decir, no tiene una demanda constante de un determinado tipo de bien cultural.

- b) *Públicos ocasionales*: Los públicos ocasionales han logrado desarrollar un patrón de consumo cultural constante; pues han acumulado diversas experiencias escénicas que le ha permitido delimitar un determinado tipo de práctica escénica
- c) *Públicos regulares*: son aquellos tipos de públicos que ya han interiorizado las prácticas culturales dentro de sus hábitos y valores. Asimismo, este grupo está conformado por los públicos adultos regulares que son receptivos; es decir, aquellos que se caracterizan por apreciar y disfrutar el espectáculo, sin necesidad de involucrarse más allá con él
- d) *Públicos amigos o socios*: Este tipo de grupos también conocidos como públicos colaboradores son quienes están dispuestos ayudar en el desarrollo de una propuesta cultural, aportando tiempo, dinero o difusión, debido a que se sienten identificados con la propuesta.

De manera similar, Leal y Quero (2011) plantean la existencia de cuatro tipos de públicos culturales: los públicos potenciales, ocasionales, activos y comprometidos. En primer lugar, *los públicos potenciales* son aquellas audiencias que no han podido desarrollar un consumo escénico por presentar barreras culturales que impide que se genere este consumo. En segundo lugar, *el público ocasional o esporádico* se caracteriza porque el tipo de relación que mantiene con la organización escénica es solamente económico; es decir, mediante una transacción económica este público logra satisfacer su necesidad de consumir un determinado bien cultural; además, su decisión de consumo se ve muy influenciada por los medios de comunicación. En tercer lugar, *el público activo* se distingue por una demanda constante de determinadas obras escénicas; por lo cual, la correcta gestión de su experiencia escénica contribuye a que este tipo de audiencia otorgue una valoración positiva y recomiende a la organización cultural. Finalmente, *el público comprometido o socio* se caracteriza por haber desarrollado un fuerte vínculo emocional con la organización escénica; puesto que, se encuentra comprometido e identificado con los valores de la organización cultural. De manera similar que los amigos o socios propuesto por Colomer (2011), este tipo de públicos tiene disposición a ayudar a la organización cultural mediante recursos económicos, difusión, etc.

Finalmente, el Observatorio Vasco de la Cultura (2015) divide a los públicos escénico en tres tipos: Primero, *el público desinteresado* que agrupa a los individuos que no muestran interés por participar en algún tipo de experiencia escénica; puesto que no consideran que la obra escénica les aporte algún tipo de beneficio. Segundo, *el público interesado* se encuentra dispuesto a consumir algún tipo de obra escénica; no obstante, presenta barreras de consumo como falta de tiempo o de dinero para poder finalizar su participación cultural. Finalmente, *el público actual* se caracteriza por tener un vínculo emocional y estar comprometido con la organización escénica; pues, tiene un consumo constante de propuestas culturales.

De este modo, se logra observar que cada una de las propuestas de clasificación de los públicos culturales coinciden en la importancia de que las organizaciones culturales realicen una diferenciación de los públicos que tienen. Todo ello, con el fin de poder desarrollar estrategias de gestión de públicos más eficientes que respondan a las particularidades de cada tipo de público. No obstante, resulta importante recordar que la presente investigación busca identificar la percepción de los públicos jóvenes-adultos de 18 a 30 años en torno a las estrategias de marketing cultural y de gestión de públicos del GTN. En ese sentido, la tipología propuesta por Jaume Colomer (2011) es la que más se adecua a los fines de la investigación. Esto se debe a que esta tipología clasifica a los públicos de acuerdo a su grupo etario y el comportamiento que poseen frente al espectáculo escénico.

Asimismo, resulta importante comprender de qué manera se desarrolla el comportamiento de participación escénica de los públicos. Pues, como se planteó en el problema empírico a pesar del crecimiento de la oferta escénica, existe una falta de compatibilidad con la demanda existente. De este modo, en el siguiente apartado, se describe el comportamiento de los públicos culturales.

2.1.2. Comportamiento de públicos culturales

En el apartado anterior se logró concluir que “los públicos escénicos no son un conjunto homogéneo de personas singulares que comparten el interés por las artes escénicas” (Sellas & Colomer, 2009, p.20). Por lo cual, resulta importante comprender el comportamiento de los mismos frente al hecho escénico.

Para tal fin, una herramienta que permite identificar los tipos de públicos escénicos en base a su actitud frente a la oferta escénica es el Mapa de Públicos Escénicos (MPE). Esta herramienta fue diseñada por Sellas y Colomer (2009) para la elaboración de un Plan de Gestión de Audiencias; con el fin, de clasificar las principales actitudes o estadios del individuo frente a la oferta cultural. De este modo, se logra observar tres categorías: actitud proactiva, reactiva y ausencia de interés escénico.

Por un lado, la *actitud proactiva* involucra la participación por parte del espectador en base a sus creencias o valores personales. En cambio, la *actitud reactiva* se origina a partir de un estímulo exterior (por ejemplo, la recomendación de un amigo o familiar) para consumir un producto escénico. Finalmente, la *ausencia de interés escénico* por parte de una audiencia se denomina actitud inactiva e involucra el desinterés en el consumo de un producto o servicio cultural por parte de un individuo (Sellas & Colomer, 2009). Para mayor detalle del Mapa de Públicos Escénicos, ver el Anexo C.

Una vez delimitado el concepto de público cultural y su comportamiento, ahora resulta pertinente definir el concepto de gestión de públicos y la importancia del mismo para el desarrollo de estrategias de fidelización en el largo plazo por partes de las organizaciones culturales con sus públicos.

2.2. Definición de gestión y formación de audiencias

La gestión de audiencias o gestión de públicos es un concepto que ha cobrado mayor relevancia en la actualidad. Esto se debe a la necesidad que han tenido las organizaciones artísticas de colocar a sus públicos en el centro de sus actividades; con el fin de lograr un crecimiento sostenible de sus operaciones. Para Colomer (2019), una de las razones por las cuales la gestión de audiencias no era considerada un proceso importante por parte de algunas organizaciones culturales, se debe a que existe una dicotomía entre los artistas y los públicos. Por un lado, el público era considerado como un agente pasivo dentro del hecho escénico y su participación se restringía a solo consumir las propuestas artísticas; mientras que los artistas adquieren un rol más relevante. Esto generaba que las organizaciones no logren conocer los intereses reales de sus audiencias; y, en consecuencia, el desarrollo de vínculos duraderos con sus públicos se vea afectado. No obstante, con el transcurso de los años, las organizaciones culturales empiezan a ser más conscientes del rol que tienen los públicos en el proceso escénico (Sellas & Colomer, 2009)

Dentro de este orden de ideas, autores como Vicci (2014) y Rancière (2010) postulan que el público empezó a cobrar mayor protagonismo dentro del hecho escénico; ya que, se les reconoce que aportan estímulos, interpretaciones, críticas, etc. a la obra escénica y al artista. A partir de ello es que, los públicos empiezan a adquirir un rol más activo durante la realización de la producción escénica. No obstante, el desconocimiento de herramientas de gestión cultural generaba que los artistas y creadores culturales se vean reacios a emplear técnicas de gestión y formación de audiencias (Hill, O'Sullivan & O'Sullivan, 2003).

Frente a esta problemática, Mantecón (2009) señala que los individuos no nacen como audiencias; si no, que deben de ser formados constantemente; con el fin de incrementar su consumo escénico y su participación dentro del hecho artístico. Por lo cual, las organizaciones escénicas deben de desarrollar estrategias de fidelización que les permita establecer vínculos duraderos en el largo plazo con sus públicos. Asimismo, la autora destaca que el incremento de la tecnología ha generado que los públicos se conviertan en pro-usuarios; ya que, pueden ser consumidores y creadores de contenido al mismo tiempo. Es por ello que, hoy más que nunca los públicos asumen un rol activo; ya que, mediante la tecnología son capaces de promocionar las diferentes obras artísticas que consumen y otorgar valoraciones positivas o negativas a las mismas y compartirlas con sus pares. Esto conlleva a que también las organizaciones deban plantearse

nuevas formas de establecer relaciones en el largo plazo con sus públicos. Es por ello que resulta necesario la creación de un plan de acción que contribuya a gestionar la relación que se establece entre audiencias escénicas y organizacionales culturales.

Para autores como Sellas y Colomer (2009), esta relación que busca establecer la organización cultural con sus audiencias actuales y potenciales se logra a través de la gestión y formación de públicos. Esto se debe a que la gestión y formación de audiencias es un proceso estratégico, dinámico e interactivo que permite que el arte sea accesible para todas las personas. Asimismo, la gestión y formación de públicos tiene como objetivo que los individuos y comunidades logren ser partícipes de una experiencia escénica; así como, puedan otorgar diversos tipos de valoraciones de este tipo de experiencia (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio 2019). Adicionalmente, la gestión de audiencias involucra una serie de estrategias y procesos que permitirá que se logre satisfacer las necesidades del espectador y brindarle la mejor experiencia de consumo escénico (Colbert & Cuadrado, 2010). De este modo, la organización cultural puede crear una especie de comunidad escénica con sus audiencias en el largo plazo. Para lograr este objetivo, la organización artística deberá utilizar una herramienta denominada Plan de Gestión de Públicos.

De acuerdo a Sellas y Colomer (2009), el Plan de Gestión de públicos es el instrumento de planificación que utiliza una organización cultural para poder gestionar a sus audiencias de la mano de herramientas como el marketing cultural y las tecnologías digitales. Esta metodología inicia cuando la organización cultural realiza un análisis organizacional que le permita identificar su misión, su programación escénica; con el fin de poder adaptarla a cada tipo de público que tenga. De esta manera, la organización cultural podrá satisfacer las necesidades de sus espectadores y brindar una mejor experiencia. Sin embargo, es importante resaltar que la mayoría de las organizaciones escénicas basan la gestión y formación de sus públicos mediante la experiencia empírica antes que, en el uso de herramientas de gestión cultural, tales como el marketing. En ese sentido, el desarrollo de audiencias puede y debe de estar vinculado estrechamente al marketing, ya que el marketing busca la mejora de los servicios ofrecidos para alcanzar nuevas audiencias y continuar fidelizando a los públicos habituales

Para Colomer (2019), un desarrollo eficiente y óptimo del plan de gestión de públicos contribuye a que las organizaciones culturales puedan identificar los diferentes segmentos de sus públicos y elaborar de manera eficiente y eficaz sus estrategias de gestión y formación de audiencias. Esto se debe en parte a que estas organizaciones pueden comprender los intereses reales y el comportamiento de sus audiencias; puesto que identifican con claridad quienes integran sus audiencias recurrentes. Por lo tanto, estas organizaciones pueden convertir a sus públicos

ocasionales en audiencias fidelizadas mediante una óptima gestión de públicos. Finalmente, Waltl (2006) identifica 5 objetivos principales que las organizaciones escénicas buscan cumplir con una óptima gestión de públicos. Para mayor detalle, ver la Tabla 4.

Tabla 4: Objetivos del plan de gestión y formación de audiencias

Objetivos del plan de gestión y formación de audiencias
Refinar y mejorar la comunicación con los visitantes
Obtener una audiencia alcanzable y sustentable
Transformar a quienes no son visitantes en visitantes, a los visitantes en visitantes reiterados
Mejorar el acceso al servicio
Establecer una red activa con grupos objetivo-especiales

Adaptado de Waltl (2006)

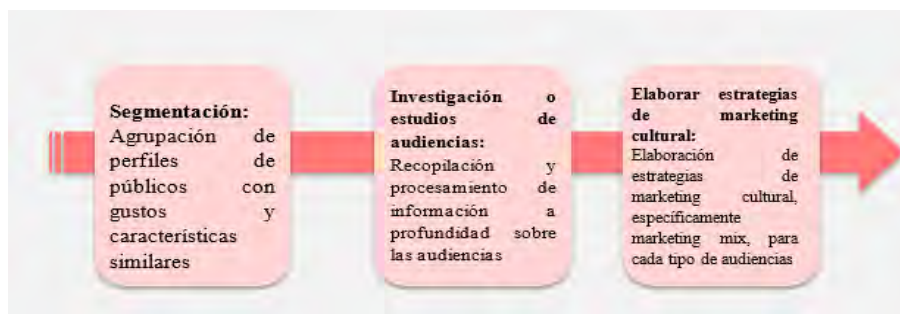
Bajo esta perspectiva, la gestión de públicos se vislumbra como una herramienta que ayuda a que las organizaciones escénicas logren acercarse a sus audiencias, con el fin de desarrollar una relación de fidelización y confianza con los mismos. De manera similar, esta herramienta permite que esta relación sea sostenible en el tiempo (Colomer, 2011). Esto se debe principalmente a que este tipo de organizaciones, a través de la Gestión de Públicos, pone como eje central de acción a sus audiencias. Finalmente, una vez delimitado el concepto de gestión y formación de públicos, resulta pertinente describir cuales son los procesos de gestión y formación de audiencias, los cuales serán abordados en el siguiente acápite.

2.3. Procesos de gestión y formación de audiencias

En el siguiente acápite se desarrolla los procesos de gestión de audiencias en base a la perspectiva de tres autores: Sellas y Colomer (2009) y Varbanoba (2013). A pesar de que los autores mencionados tengan modelos de procesos de Gestión de audiencias similares; estos poseen algunas diferencias en torno a la aplicación de las estrategias de marketing cultural.

Para los autores Sellas y Colomer (2009), el proceso de gestión y formación de audiencias inicia con la segmentación de públicos; es decir, la identificación de los diferentes tipos de públicos a los cuales se busca dirigir la puesta en escena. Después de realizar la segmentación de audiencias, la organización cultural procede a iniciar la investigación o estudio de sus audiencias; con el objetivo de lograr identificar los rasgos particulares de cada tipo de público y poder emplear las estrategias adecuadas de gestión de públicos. El modelo finaliza con la elaboración y aplicación de estrategias de marketing mix para cada tipo de audiencia que posee la organización cultural. A continuación, en la siguiente Figura 2 se detalla el proceso propuesto por Sellas y Colomer (2009).

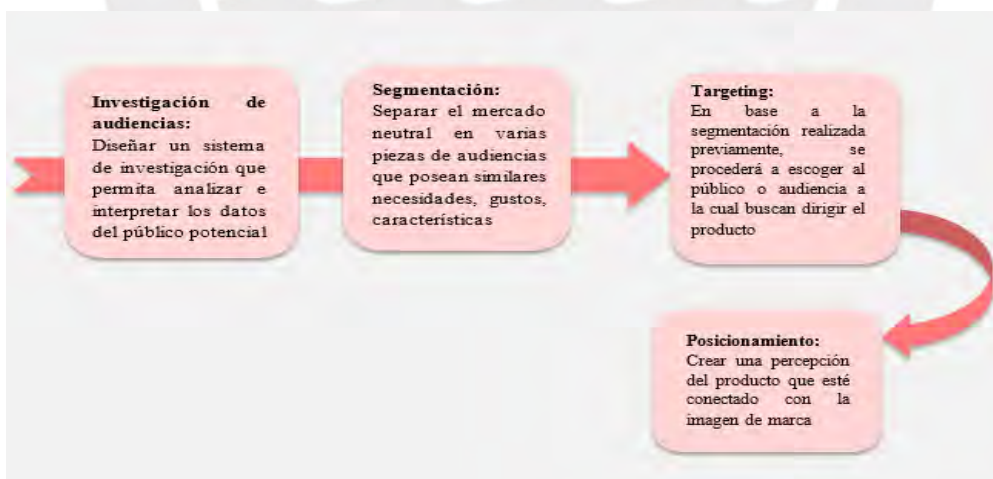
Figura 2: Proceso de Gestión de Audiencias por Sellas y Colomer (2009)



Adaptado de Sellas y Colomer (2009)

Por otro lado, Varbanoba (2013) propone en el inicio de su modelo el proceso de investigación de los tipos de públicos al cual se desea dirigir la puesta en escena. Posteriormente, se realiza la segmentación de los mismos; para luego poder proceder con la selección del público objetivo o realizar *targeting* del tipo de audiencias. El siguiente paso es realizar nuevamente una investigación de audiencias; en base al público seleccionado y finalmente elaborar las estrategias de marketing cultural que ayudarán a posicionar a la organización cultural en la mente de sus audiencias. Un mayor detalle de este modelo se expone a continuación en la Figura 3.

Figura 3: Proceso de Gestión de Audiencias por Varbanoba (2013)



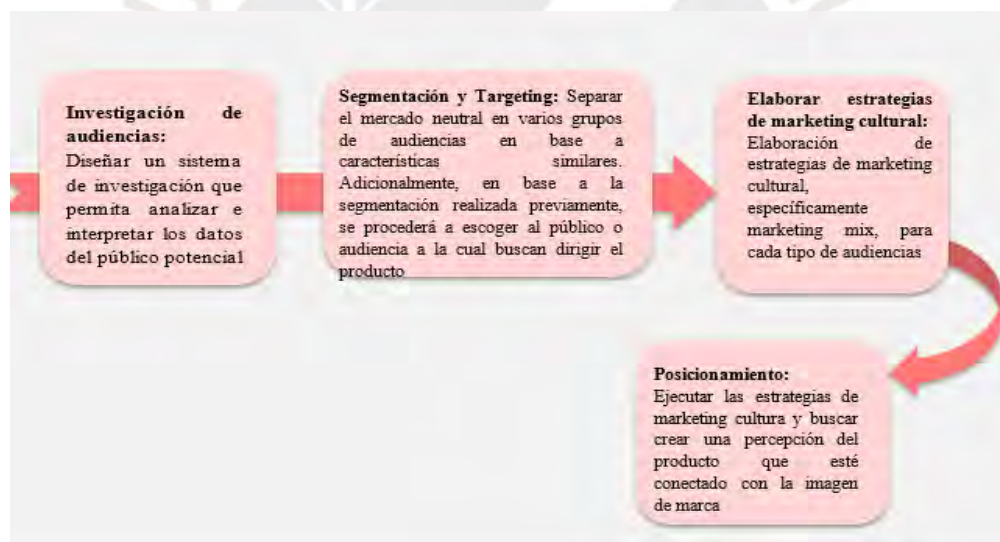
Adaptado de Varbanoba (2013)

Para fines de la investigación se utilizará ambos modelos de procesos de gestión de audiencias; debido a la similitud de los mismos. No obstante, se ha decidido plantear un nuevo modelo de procesos de gestión de audiencias; con el objetivo de realizar un análisis más detallado

sobre el proceso de gestión de audiencias que aplican las organizaciones culturales, el cual se explica a continuación.

El modelo inicia con una primera fase donde la organización cultural necesita investigar las características que los diferentes públicos potenciales a los cuales desea llegar. Posteriormente, deberá realizar la segmentación de cada tipo de audiencia; con el objetivo, de que pueda seleccionar a su público objetivo (*targeting*). Acto seguido, deberá elaborar las estrategias de marketing cultural que desea aplicar. Cabe resaltar que estas estrategias dependen del objetivo final que desea la organización; así como el público al cual desea dirigirse. Finalmente, una vez elaboradas estas estrategias de marketing cultural, la organización procede a ejecutarlas y buscar posicionar el producto y a la marca en la mente de sus consumidores o audiencias. De este modo, en la Figura 4 se muestra detallado el modelo de proceso de gestión de audiencias planteado para ser empleado en la presente investigación.

Figura 4: Propuesta de modelo de procesos de gestión de audiencias



Adaptado de Varbanoba (2013)

Cada uno de los autores antes mencionados y cuyos modelos han servido para la elaboración propia del modelo propuesto plantean que el marketing cultural es una herramienta que contribuye a la generación de atracción, retención y fidelización de audiencias. De manera semejante, la correcta gestión de audiencias puede contribuir a desarrollar hábitos culturales en los ciudadanos; así como, formar nuevos públicos. A continuación, en el siguiente apartado se describe las estrategias de creación y gestión de públicos en función.

2.4. Estrategias de gestión y formación de audiencias

Antes de describir los diferentes tipos de estrategias de gestión y formación audiencias que existen, conviene recordar que estas se elaboran y ejecutan en base a las particularidades que poseen los públicos. Es por ello que, los procesos de investigación, segmentación y targeting resultan fundamental y son pasos previos para elaborar las estrategias de gestión y formación de audiencias. Si bien existen diferentes enfoques para poder elaborar este tipo de estrategias, en el siguiente apartado se describen los enfoques propuestos por Sellas y Colomer (2009), Leal y Quero (2011) y el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2019).

En primer lugar, Sellas y Colomer (2009) proponen dos estrategias generales para la gestión de audiencias. Por un lado, se encuentra el grupo de estrategias cuyo objetivo es la atracción de públicos; y, por otro lado, el grupo de estrategias que tiene como objetivo la fidelización de las audiencias. Estas estrategias son descritas en la Tabla 5.

Tabla 5: Estrategias de gestión de públicos según Sellas y Colomer

Estrategias para atraer públicos	Captar nuevos públicos a partir de la demanda latente
	Invertir en la formación de niños y adolescentes
	Crear interés escénico en públicos con demanda inexistente
Estrategia para fidelizar públicos	Diversificar, incrementar y regularizar las prácticas de los públicos activos
	Gestionar una comunidad escénica de públicos implicados

Adaptado de Sellas y Colomer (2009)

Por un lado, en relación a *las estrategias de atracción de públicos culturales* propuesta por Sellas y Colomer (2009), esta se divide a su vez en 3 estrategias de gestión de públicos:

- a) *La estrategia de captación de nuevos públicos a partir de la demanda latente:* Esta estrategia tiene como finalidad generar interés escénico en que aquellas personas no han podido tener una práctica cultural debido a las barreras de consumo. De este modo, se busca generar una primera experiencia escénica que satisfaga sus expectativas que permita que estos públicos se sientan implicadas con las artes escénicas y deseen repetir esa experiencia.
- b) *La estrategia de formación escénica en niños y adolescentes:* Esta estrategia tiene como finalidad la formación de nuevas audiencias mediante la mediación artística, de modo que los niños y adolescentes cuando se conviertan en adultos puedan desarrollar un hábito cultural que les permita convertirse en públicos recurrentes. Resulta importante enfatizar que este grupo etario se encuentra en una etapa de formación en la cual sus valores, gustos e intereses se van afianzando de acuerdo a las referencias sociales que ven o perciben de

sus amigos, colegios, familiares, etc. De este modo, las estrategias de gestión de audiencias, también, deben ir enfocadas en generar interés en las familias de los niños y adolescentes.

- c) *La estrategia de creación de interés escénico en públicos con demanda inexistente*: Esta estrategia tiene como finalidad desarrollar una experiencia escénica significativa y satisfactoria; de modo que deseen repetir nuevamente la experiencia. Adicionalmente, se busca que este tipo de públicos dejen sus datos de contacto con el fin de brindarles información sobre futuras experiencias que puedan generar un interés escénico en estas personas.

Por otro lado, en relación a *las estrategias de fidelización de públicos culturales* propuesta por Sellas y Colomer (2009), esta se divide a su vez en 2 estrategias de gestión de públicos:

- a) *La estrategia de diversificación, incrementación y regularización de prácticas culturales en públicos activos*: Por medio de esta estrategia se busca crear relaciones bidireccionales y personalizadas que permita que los públicos activos se sientan identificados con la propuesta de valor que ofrece la organización cultural. A modo de ejemplo, algunas estrategias que sugiere el autor es ofrecer abonos que permita que generen un compromiso por parte de las audiencias para consumir las producciones artísticas
- b) *La estrategia de gestión de una comunidad escénica de públicos implicados*: Esta estrategia tiene como fin generar una comunidad escénica; con el fin de que los públicos implicados también puedan recomendar a la organización cultural a sus pares. Por consiguiente, la organización escénica logrará captar nuevas audiencias. Para ello, se puede hacer que los públicos se conviertan en embajadores de la organización y desarrollen una implicación emotiva con la entidad cultural. De manera semejante, ofrecer descuentos, premios, entre otras alternativas que genere valor escénico y empoderamiento en este tipo de públicos.

En segundo lugar, Leal y Quero (2011) proponen dos tipos de estrategias para la gestión y formación de audiencias culturales. Estas estrategias son la captación y vinculación de públicos. Por un lado, *la estrategia de captación* tiene como objetivo la generación de una demanda cultural mediante la creación de alianzas estratégicas con otras organizaciones (centros educativos, bibliotecas, municipalidades, etc.). La finalidad de estas estrategias es romper las barreras que impiden que se genere un consumo escénico y crear un hábito cultural futuro. Por otro lado, *las estrategias de vinculación* tienen como finalidad la creación y generación de base de datos que les permitan gestionar la información personal de las audiencias. Para lograr dicho

objetivo, la organización escénica podrá aplicar estrategias personalizadas de comunicación y promoción.

Finalmente, El Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2019) propone 4 estrategias generales para la gestión de audiencias:

- a) *La estrategia de creación de públicos culturales:* La organización cultural mediante este grupo de estrategia busca enfocarse en los No Públicos; es decir en aquellos públicos que tienen una demanda inexistente. Es por ello que, la organización cultural busca romper las barreras de consumo cultural; con el fin de que las personas con demanda escénica inexistente se encuentren interesados en participar en una obra escénica. Para tal fin, aquellas organizaciones que emplean este tipo de estrategia desarrollan actividades en torno a la mediación cultural, animación cultural, extensión artística
- b) *La estrategia de formación de públicos culturales:* La organización cultural mediante este grupo de estrategia busca enfocarse en los públicos potenciales; especialmente el grupo de niños y adolescentes; con el fin de desarrollar un mayor consumo escénico futuro. Para ello, emplean diversas herramientas en torno a la mediación artística para poder incrementar este interés por consumir obras escénicas.
- c) *La estrategia de ampliación de públicos:* La organización cultural mediante esta estrategia tiene como finalidad atraer personas con un perfil sociodemográfico diferente al de sus públicos actuales. Conviene enfatizar que dentro de este grupo de personas pueden encontrarse aquellos públicos que tienen una demanda escénica latente y los públicos ocasionales. Pues, la entidad cultural busca desarrollar un valor simbólico en la experiencia de este tipo de públicos, con el fin de fomentar un mayor interés escénico. Para ello, el uso de herramientas del marketing cultural resulta fundamental.
- d) *La estrategia de fidelización de públicos.* La organización escénica busca mejorar la experiencia de sus públicos actuales (públicos regulares o habituales) respecto a la oferta escénica que tienen. De este modo, la entidad cultural busca profundizar las relaciones existentes y/o estimular a descubrir nuevas formas de expresiones artísticas. Para ello, se desarrollan iniciativas en torno a la formación de comunidades, asociaciones, redes y voluntariados escénicos. De manera semejante, el uso de sistemas de promoción resulta relevante dentro de este grupo de estrategias.

Para mayor detalle de la propuesta de estrategias de El Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio ver la siguiente Figura 5:

Figura 5: Estrategias de gestión de públicos según el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Chile



Adaptado de Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2019)

Finalmente, cada uno de los enfoques descritos anteriormente coinciden en la necesidad de que las organizaciones culturales identifiquen las características, intereses, gustos personales y el comportamiento que poseen sus públicos. Todo ello con el fin de que estas organizaciones puedan elaborar estrategias idóneas y efectivas que se encuentren alineadas a las particularidades de sus públicos culturales. Adicionalmente, la organización cultural mediante el uso de herramientas de marketing cultural, metodologías y la tecnología pueda ser capaz de construir vínculos duraderos con sus públicos, en base a la confianza que se genera mediante estas herramientas. De esta manera, la organización escénica podrá lograr el empoderamiento y la implicación escénica de los públicos culturales.

2.5. Modelos de gestión y formación de audiencias

A continuación, se presentarán los modelos de gestión y formación de audiencias que contribuirán al desarrollo del marco teórico.

2.5.1. Modelo de Gestión y formación de audiencias propuesto por Sellas y Colomer

En apartados anteriores se describió sobre la importancia de que las organizaciones culturales segmenten a sus públicos culturales y reconozcan las particularidades y los comportamientos de los mismos. De este modo, estas organizaciones pueden elaborar estrategias de gestión de públicos más eficientes y eficaces. Es así que, el modelo propuesto por Sellas y Colomer (2009) parte de la actitud o posición (actitud activa, reactiva e inactiva) que asume el

individuo frente a un hecho escénico. Pues, considera que cada individuo en cada momento de su vida tiende a tener una determinada actitud (indiferencia, interés latente, implicación activa, etc.) frente a una práctica cultural.

De manera semejante, considera que si la persona tiende a tener comportamiento escalonado en el consumo de los productos culturales; entonces, el individuo logra progresar “desde estadios más alejados a estadios de mayor implicación en las prácticas escénicas de su entorno” (Sellas & Colomer, 2009, p.34). Es decir, un público con demanda inexistente puede ir desarrollando un interés por las artes escénicas hasta convertirse un público asiduo de una organización cultural. De este modo, mediante la evolución progresiva de estos estadios, las personas pueden pasar de una posición a otra de acuerdo a sus intereses personales, circunstancias, etc. Este comportamiento escalonado a la cual hacen referencia ambos autores se logra apreciar a mayor detalle en la Figura 6:

Figura 6: Modelo de Gestión de audiencias propuesto por Sellas y Colomer



Adaptado de Sellas y Colomer (2009)

La Figura 6 muestra los seis estadios mencionados en el modelo de gestión de audiencias propuesto por Sellas y Colomer, donde los que representan a un público con menor implicación (indiferentes, con demanda latente) en experiencias culturales se encuentran en la base, mientras que los estadios con mayor implicación (amigos o colaboradores, regulares, ocasionales y primerizos), en la cúspide. Los cuales serían denominados también como públicos inactivos y públicos activos, respectivamente. Además, en línea con lo propuesto por los autores en mención, el modelo se plantea bajo la premisa de que los públicos pueden permanecer o evolucionar

pasando al siguiente estadio mediante ascensores, representados por las flechas, las cuales pueden llevar al público de uno al otro en respuesta a la experiencia escénica o a factores circunstanciales.

Otra de las características de este modelo (Sellas & Colomer, 2009), es que permite que las organizaciones culturales logren elaborar estrategias básicas para el desarrollo y gestión de sus audiencias en base a la segmentación por edad o estadio vital y estilo de vida del individuo (niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores). De esta manera, este modelo reconoce las particularidades y diferencias sociales, psicológicas, culturales, etc. que poseen las personas de acuerdo a su edad. A modo de ejemplo, una estrategia de gestión de audiencias mediante la mediación artística puede cobrar mayor significado en un público infantil que en un público adulto, debido a que los niños se encuentran más dispuestos y abiertos a desarrollar una experiencia escénica a través de la educación artística (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, 2019).

Adicionalmente, una de las bondades de este modelo es que puede ser aplicado por diferentes tipos de organizaciones culturales (públicas o privadas); ya que no establece parámetros o indicadores que deben de seguir las organizaciones culturales; por lo cual, los objetivos estratégicos e indicadores finales son definidos por las propias organizaciones culturales (Sellas & Colomer, 2009). De este modo, la relevancia del modelo de creación y desarrollo de públicos propuesto por estos investigadores españoles recae en la elaboración de estrategias organizacionales a partir de la identificación de los estadios o actitudes que asume el público o audiencia objetiva al que busca dirigirse la organización cultural para diseñarle a cada grupo un viaje en particular hacia la apreciación de la experiencia escénica.

2.5.2. Modelo de gestión de audiencias (RAND) propuesto por McCarthy y Jinnett

El modelo de gestión de audiencias propuesto por McCarthy y Jinnett (2001) denominado “El modelo RAND” tiene como objetivo brindar una mejor comprensión del proceso de toma de decisiones para el consumo escénico de un individuo. Para ello, la clave del modelo gira entorno a reconocer que existen diversas etapas durante todo el proceso de toma de decisión del individuo; las cuales se ven afectados, a su vez, por diferentes factores. Pues, el proceso de participación escénica no solo involucra decidir asistir o no a una determinada experiencia escénica; sino que implica consideraciones mucho más complejas durante el proceso de la toma de decisión de participación escénica.

En ese sentido, este modelo reconoce la complejidad del proceso de la toma de decisiones por parte de un individuo, ya que este obedece a la mezcla de actitudes (individuales y sociales), intenciones, limitaciones y experiencias pasadas. De este modo, la comprensión de cada una de estas etapas contribuirá a que las organizaciones puedan influir en el comportamiento del

individuo; y, con ello, desarrollar mejores estrategias. A partir de ello, entre las principales etapas que proponen McCarthy y Jinnett (2001), se tiene:

- a) *Etapa de antecedentes o etapa 0*: En esta etapa inicial, el modelo identifica los factores externos e internos que contribuyen a moldear la actitud que asume una persona hacia las artes escénicas. Entre los principales factores destacan: Los factores sociodemográficos y de situación (edad, género, grado de estudio, etc.), factores de personalidad, experiencias previas con las artes y los factores socioculturales (aquellos grupos sociales que frecuenta el individuo). De este modo, el arte es visto por el individuo como una actividad de ocio potencial
- b) *Etapa perceptual o etapa 1*: En esta etapa, el modelo reconoce que las actitudes que poseen las personas hacia las artes se ven influenciado por sus propias creencias personales; así como las actitudes que tienen los grupos sociales que frecuenta el individuo. Por consiguiente, en esta etapa, el individuo evalúa el costo y beneficio de participar en las artes. En ese sentido, la persona muestra una predisposición para tomar una decisión de consumo artístico
- c) *Etapa práctica o etapa 2*: En esta etapa del modelo RAND, las personas se encuentran listas para evaluar sus opciones de participación, No obstante, pueden presentarse algunos obstáculos de consumo escénico tales como la falta de información sobre la programación, escasez de tiempo, precios de entradas muy altos, etc. De este modo, se identifica a las audiencias como potenciales compradores que buscan lo mejor que el mercado les pueda ofrecer de acuerdo a sus gustos personales y recursos.
- d) *Etapa de experiencia o etapa 3*: En esta última etapa propuesta por el modelo RAND, el individuo ha participado en una experiencia artística real, por lo cual, el siguiente paso dentro de su consumo escénico es evaluar si es que su experiencia escénica ha satisfecho sus expectativas.

Bajo el escenario descrito anteriormente, las organizaciones culturales deberán tomar en consideración cada una de las etapas planteadas para la elaboración de las estrategias de gestión de audiencias. Resulta necesario resaltar que, el modelo es consciente de sus limitaciones y no pretende captar en su totalidad la complejidad del proceso de toma de decisiones. No obstante, la utilidad y relevancia del mismo reside en su capacidad para reducir esta complejidad, con el objetivo de llegar a una comprensión más clara de las distinciones entre tipos de influencias en la decisión y el efecto de ciertos conjuntos de factores (McCarthy & Jinnett, 2001). Es decir, comprender los factores que influyen en la toma de decisión del individuo para participar en un hecho escénico puede ayudar a las organizaciones a desarrollar iniciativas más específicas y, por tanto,

más eficaces para fomentar la participación en las artes. Para mayor detalle del modelo propuesto por McCarthy & Jinnett (ver Anexo D, Figura D1).

2.5.3. Modelo ARTS Action Research

Bajo esta misma línea, la organización ARTS Action Research desarrolla un modelo centrado en el proceso artístico; el cual definen como el proceso que reúne actividades de planificación, resolución de problemas, toma de decisiones y construcción de relaciones eficaces, disponible para diferentes tipos de organizaciones artísticas. (Arts Action Research, 2013). En este sentido, el proceso artístico combina visión, creatividad, colaboración, técnicas y un uso eficiente de tiempos y recursos. Dicho proceso es diferente de un artista a otro, así como de una organización a otra, incluso dentro de una misma organización pueden converger diversos procesos artísticos. El objetivo de todo proceso artístico implica encontrar un equilibrio organizacional, el cual se denomina equilibrio dinámico, en donde se destaca un comportamiento adaptivo que da respuesta a un contexto cambiante, como el que enfrentan constantemente las organizaciones artísticas.

A continuación, se presentan ciertas características del proceso artístico. En primer lugar, se encuentra el liderazgo que deben asumir todos los profesionales de las artes, en donde cada uno debe identificarse y posicionarse frente a su organización con un estilo propio y original. En este sentido se tiene que asumir el reto para gestionar de manera correcta, pues se tiene la capacidad para hacerlo. En segundo lugar, se encuentran los valores fundamentales, misión y visión de toda organización artística. En tercer lugar, se encuentra la relación con las audiencias, en donde se destaca el impulso por conectar el trabajo artístico, con el público. Como base para dicha conexión se encuentra el significado, es decir, las personas participan en las diversas formas de artes, siempre y cuando la experiencia les resulte significativa a nivel personal, cultural o experiencial. Finalmente, en todo proceso artístico se destacan las relaciones de financiación y recursos, dentro de las cuales se destaca un formato de trabajo definido, el cual se combina con la programación que encuentre un equilibrio con los recursos que se puedan obtener. Todo esto con el fin de encontrar un punto de equilibrio sostenible en el tiempo.

Por último, conviene necesario mencionar el postulado de los círculos relacionales, los cuales consisten en dividir a todos los actores al interior y al exterior de la organización en base a la naturaleza de las relaciones artísticas profesionales. En primer lugar, se encuentra el centro de toda organización artística, la cual está compuesta por el liderazgo profesional y la visión. Alrededor de este se encuentra el núcleo, el cual este compuesto por un grupo de profesionales involucrados con la creación, producción y soporte de las obras escénicas. Le sigue el círculo conectado, el cual está compuesto por profesionales que tienen una relación permanente con el

centro de la organización, pero esta relación se da a modo de proyecto. Finalmente se encuentra el núcleo de necesidades específicas, el cual está compuesto por artistas, profesionales, y personal administrativo que satisfacen necesidades puntuales. Aunque se inviten a muchas personas, solo se invitara a regresar a aquellos que comprendan y encajen con la cultura. Para mayor detalle se puede visualizar el Anexo D, en donde se compara una estructura tradicional, con la definición propuesta por los círculos concéntricos.

Finalmente, este modelo no implica una generalización para las distintas organizaciones artísticas, pues cada una es única y original, pero marca una guía para poder desarrollarlas y organizarlas de manera satisfactoria. En este sentido, sirve de ayuda para la presente investigación, pues ayuda a identificar las relaciones artísticas que se desarrollan al interior de la organización estudiada.

2.5.4. Modelo de VARC o modelo de Valor Cultural propuesto por Colomer

El modelo VARC o modelo de Valor Cultural es una propuesta de Colomer (2019), quien propone un modelo de gestión de audiencias integral que no solo promueva un consumo escénico; sino, también, el desarrollo creativo y la implicación del individuo en los proyectos culturales. Para ello, este modelo hace un especial énfasis en el desarrollo de comunidades de interés y de redes sociales, con el fin de que se genere un hábito cultural en los ciudadanos.

En ese sentido, el modelo VARC es un modelo que contempla el desarrollo integral, artístico y educativo del individuo a través de las artes escénicas. De esta manera, este modelo propone un círculo de valor que posee 4 estadios, los cuales se interrelacionan entre sí y que serán detallados en las próximas líneas (Colomer, 2019):

- a) *La creación de valor cultural:* En este primer estadio, el objetivo de las organizaciones culturales es ofrecer a los individuos primeras experiencias significativas, con el fin de que se pueda eliminar las barreras de consumo. De este modo, las personas pueden desarrollar desde muy temprana edad el interés por consumir arte. Para ello, la educación juega un rol muy importante en el desarrollo y formación de públicos.
- b) *La atracción de personas interesadas:* En este estadio, las personas se encuentran más dispuestas a consumir algún producto cultural. Frente a ese contexto, las organizaciones culturales, a través del marketing cultural, deben de elaborar estrategias que les permita desarrollar una relación con sus audiencias y poder acercarse a las mismas.
- c) *La gestión relacional de públicos registrados:* En este tercer estadio, las organizaciones culturales deben de aspirar a desarrollar relaciones bidireccionales y de largo plazo con sus audiencias. Por lo cual, las organizaciones culturales deben de desarrollar

experiencias culturales deseadas en los públicos escénicos; con el fin, de que se genere una participación progresiva y regular por parte de las audiencias

- d) *Transformar los públicos habituales en una comunidad de interés*: Este último estadio tiene como finalidad la implicación de los públicos habituales en los proyectos y producciones culturales de la organización. De este modo, la organización cultural aspira a dos principales objetivos. Por un lado, el desarrollo de un hábito cultural de sus audiencias en el largo plazo. Por otro lado, la participación por parte de sus audiencias en comunidades interculturales, lo cual genera que las mismas adquieran un rol activo como consumidores y puedan desarrollar proyectos culturales que contribuyan en el fortalecimiento de su ciudadanía

Bajo el modelo descrito anteriormente, Colomer señala como ejemplo empírico los casos de éxito de El Teatro Kursaal de Manresa y el municipio de Cataluña Sant Esteve de Palautordera. Ambas organizaciones destacan por la creación de un plan de gestión y formación de audiencias que permitió la implicación y un rol participativo por parte de sus públicos; lo cual, les permitió destacar por sus buenas prácticas de gestión y formación de públicos. Para mayor comprensión de este modelo (ver Anexo D, Figura D2).

Si bien cada uno de los modelos descritos anteriormente nos permite una mejor comprensión sobre la gestión y formación de audiencias, para el desarrollo de la investigación, se ha decidido elegir el modelo de gestión y desarrollo de audiencias propuesto por Sellas y Colomer por las siguientes razones. En primer lugar, este modelo de gestión puede ser aplicado indistintamente por organizaciones públicas y privadas, ya que propone que estas deben de elaborar sus objetivos estratégicos de acuerdo con su propia realidad y contexto en el que se encuentran. No obstante, estas organizaciones requieren la comprensión de las distintas actitudes por parte del individuo frente a un hecho escénico; así como, la comprensión de las etapas de vida de las personas. Por lo cual, las organizaciones deben de elaborar sus estrategias de gestión de audiencias en base a los criterios mencionados anteriormente.

En ese sentido, al ser el GTN una organización pública que tiene como finalidad el desarrollo de un hábito cultural en la población peruana, resulta evidente la necesidad de que tome en consideración la diversidad de actitudes y los comportamientos que poseen sus audiencias potenciales de acuerdo a su etapa de vida. En segundo lugar, la ventaja de este modelo es la proposición de diversas estrategias para cada uno de los estadios y etapas de vida en los que se encuentran los públicos escénicos hasta convertirse en audiencias fidelizadas y desarrollar un hábito cultural. De este modo, contar con este tipo de estrategias especializadas contribuye al desarrollo del GTN y de sus PFGP, así como en su continuo crecimiento sostenible.

A continuación, se delimita el concepto de marketing cultural con el fin de comprender de qué manera se relacionan la gestión de audiencias y el marketing cultural.

3. El marketing cultural aplicado a la Gestión y formación de públicos culturales

En el presente apartado, se busca delimitar el marketing cultural; así como presentar y enfatizar los principales atributos y características del mismo. Esto se debe a que el modelo tradicional de marketing no puede ser aplicado al sector cultural; puesto que este no refleja ni muestra la realidad por la cual atraviesan muchas organizaciones culturales. De este modo, se aborda la relevancia del marketing cultural para la gestión y formación de audiencias. De manera semejante, se enfatiza en los tipos de marketing culturales que existen para poder comunicar un producto o servicio; puesto que los bienes y servicios culturales por su propia naturaleza aplican diferentes tipos de herramientas a las convencionales. Finalmente, se ahonda en la relevancia de cada tipo de marketing como herramientas potenciales que permitirá a la organización elaborar un correcto plan estratégico que se adecue a sus necesidades y objetivos finales.

3.1. Definición de marketing cultural

El marketing cultural surge como la herramienta idónea para que las organizaciones culturales logren ofertar y posicionar sus productos culturales en la mente de sus consumidores. De este modo, estas puedan crear valor para sus consumidores; así como, cumplir sus objetivos organizacionales. Puesto que, el marketing cultural contribuye a la toma de las decisiones por parte de una organización cultural. A partir de ello, el marketing cultural puede ser definido como:

El proceso que se desarrolla en las organizaciones culturales y en la sociedad para facilitar el intercambio a través de relaciones colaborativas que crean un valor recíproco mediante el uso de recursos complementarios. Este concepto [...] dota de un nuevo sentido a la filosofía de marketing, incorporando los conceptos de colaboración y valor recíproco en el intercambio (Leal & Quero, 2011, p. 18).

De acuerdo con Colbert y Cuadrado (2010), el marketing cultural inicia con el proceso de creación del producto y finaliza con el posicionamiento del mismo en el mercado. No obstante, resulta relevante mencionar que el marketing cultural no es contemplado como una herramienta que “le dice a un artista cómo crear una obra de arte; más bien, el papel del marketing es encajar las creaciones e interpretaciones del artista con una audiencia apropiada” (Mokwa 1980, citado en Colbert & Cuadrado, 2010, p. 25). En otras palabras, esta herramienta no involucra que las organizaciones culturales adapten sus procesos creativos a los pedidos efectuados por sus audiencias; por el contrario, implica que estas deben de establecer un diálogo que permita desarrollar una relación duradera con sus públicos.

A partir de la evolución del marketing cultural, este puede ser comprendido como una metodología de trabajo que permite a una organización cultural posicionar su producto y servicio cultural ofertado en la mente de sus consumidores. De este modo, se genera un intercambio de experiencia y relación artística entre la audiencia y la organización cultural, puesto que se logra satisfacer las necesidades y deseos de las audiencias objetivas. En ese sentido, a partir del cumplimiento de los objetivos artísticos, la organización cultural logre crear valor para sus consumidores; así como generar una ventaja competitiva (Sellas & Colomer, 2009).

Entendido el concepto de marketing cultural, y las aproximaciones que se utilizarán en la presente investigación, conviene ahora definir algunos usos y las herramientas que proporcionan, con el fin de involucrarse en el proceso de gestión de audiencias. Es preciso aclarar que el uso del marketing aplicado a la industria cultural, ha sido a lo largo de los años motivo de debate entre quienes apoyan su uso, y aquellos que lo rechazan. Sin embargo, también existen opiniones respecto a que el marketing cultural ha ido evolucionando desde considerarse un instrumento que mercantiliza el arte, hasta considerarse un elemento esencial en la filosofía de las organizaciones culturales (Basilio & Romero, 2017). Para mayor detalle de la evolución del marketing cultural ver el Anexo E. Finalmente, en los siguientes apartados se abordará con un poco más de detalle, la importancia del marketing cultural

3.2. Importancia del marketing cultural aplicada a la gestión y formación de públicos

Para autores como Kotler (2001), el marketing se define como el proceso social a través del cual se satisfacen necesidades a partir del consumo de una oferta escénica, de este modo se desarrolla un intercambio cultural. Por otro lado, para el American Marketing Association (AMA) el marketing viene a ser el “proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones” (Lamb, Hair & McDaniel, 2011).

De este modo, partiendo de estas definiciones se nos permite establecer un fuerte vínculo entre las herramientas del marketing y el objetivo que buscan las industrias culturales, el cual es “lograr la difusión y posibilitar la consecución de beneficios que satisfagan a todos los actores implicados: el creador, intérprete o artista, quien puede dedicarse a crear y vivir del fruto de su producción” (Gómez, 2007, p.125). En consecuencia, la relevancia del marketing cultural surge porque se usa como herramienta para crear, mantener, recrear y entretener a las audiencias utilizando las artes escénicas. A su vez, el marketing también es usado como unas herramientas para buscar y establecer fuentes de financiación que aportan con la sostenibilidad de las creaciones artísticas (Kotler, 2001). De este modo, el presente trabajo de investigación busca

indagar en el rol que tiene el marketing cultural dentro de las estrategias de gestión de públicos. Por lo cual, resulta relevante conocer el tipo de marketing cultural que será utilizado para analizar el sujeto de estudio.

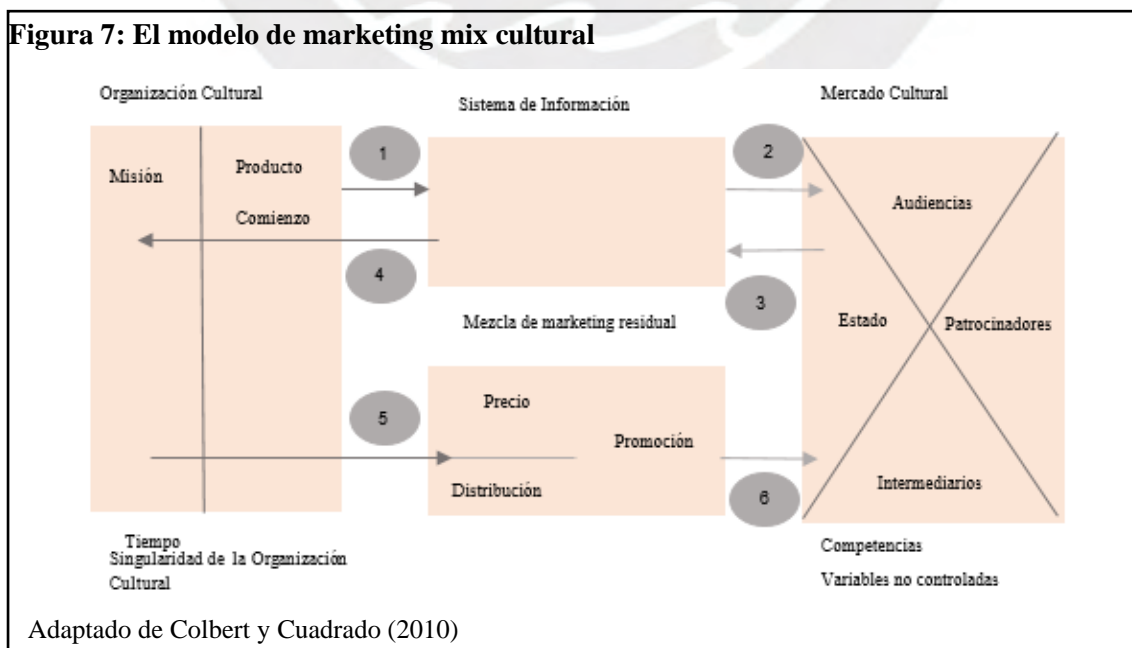
3.3. El Marketing mix cultural para la gestión de las artes escénicas

Antes de delimitar el concepto de marketing mix cultural, conviene enfatizar que este término hace referencia a la combinación entre marketing estratégico y marketing operativo aplicado a las organizaciones culturales. De este modo, el marketing mix es comprendido como “un sistema tanto de pensamiento como de acción, donde el estratégico se refiere al pensamiento; mientras que el operativo es, principalmente, la dimensión de acción” (Basilio & Romero 2017, p. 19). En otras palabras, el marketing mix es una herramienta cultural que permite establecer estrategias tácticas que contribuye a que la organización cumpla sus objetivos en el corto y largo plazo; con el fin de poder tener un crecimiento sostenible de sus operaciones.

De acuerdo con Colbert y Cuadrado (2010), el marketing mix cultural puede ser comprendido de la siguiente manera:

El arte de alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto, adaptando a este las variables comerciales-precio, distribución y promoción- con el objetivo de poner en contacto al producto con un número suficiente de consumidores y alcanzar así los objetivos de acuerdo con la misión de la organización cultural (p.26).

Bajo esa premisa, Colbert y Cuadrado (2010) proponen un modelo de marketing mix enfocado a las organizaciones culturales que se logra observar en la siguiente Figura 7.



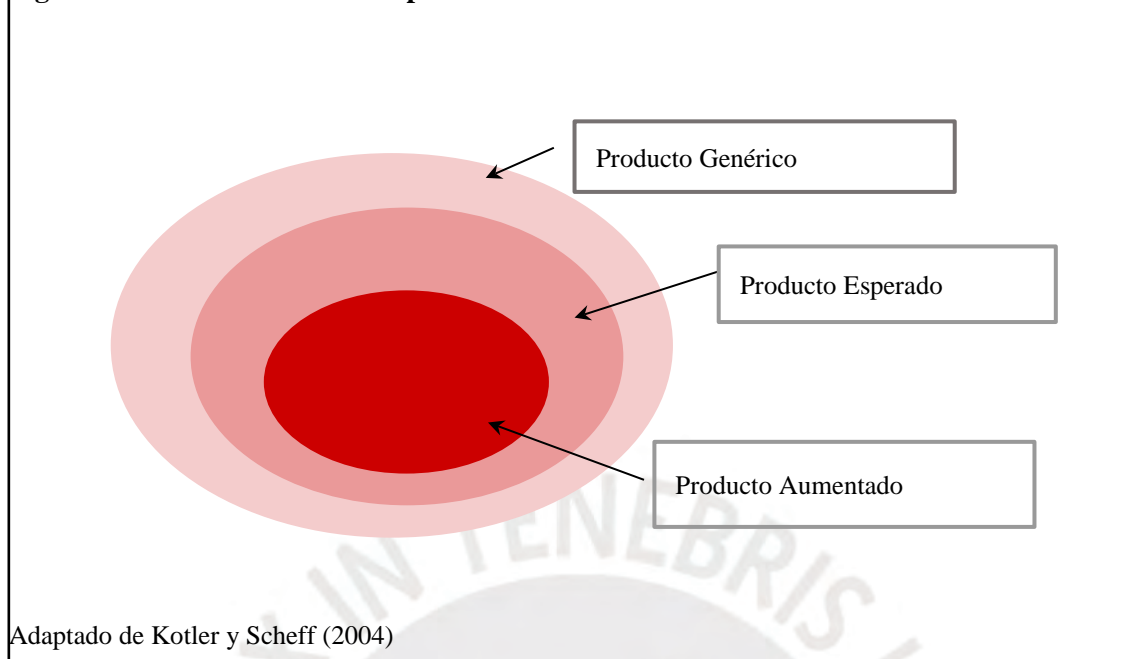
Conviene enfatizar que este modelo difiere del modelo de marketing mix tradicional; debido a que, el producto artístico es un bien intangible que puede ser definido a partir de la experiencia escénica que tiene el público. En ese sentido, el producto cultural a diferencia de un producto tradicional posee un valor simbólico; pues, su fin es generar un goce estético y artístico en el individuo. Asimismo, es necesario repasar ideas como las de la autora Varbanova (2013), quien postula que este tipo de marketing tiene como finalidad identificar las necesidades y actitudes de la audiencia frente al producto y/o servicio cultural. Adicionalmente, dicha propuesta consta de 4 etapas. La primera etapa pone énfasis en la identificación y análisis de la misión, es decir, se realiza un análisis interno que involucra el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la organización cultural. La segunda etapa corresponde a la planificación de la estrategia de marketing que deberá de utilizar la organización. En esta etapa, la organización delimita qué tipo de estrategia utilizará en base a la identificación de las necesidades de sus audiencias; así como sus propias necesidades. Adicionalmente, la tercera etapa hace énfasis en la ejecución de este plan de marketing elaborada en la etapa anterior. Finalmente, la última etapa corresponde a realizar un proceso de control; con el fin de que se pueda realizar un seguimiento oportuno a cada una de las medidas implementadas en base a la estrategia de marketing escogida.

A partir de ello, es que el modelo de marketing mix cultural pone énfasis en la comprensión y desarrollo de las 4P 's (producto, precio, distribución y promoción), con el fin de lograr la atracción y fidelización de los públicos culturales en un mediano y largo plazo. De este modo, en las próximas líneas se desarrollará las 4P's del marketing mix cultural:

3.3.1. Producto

A diferencia de las organizaciones tradicionales, el producto de una organización cultural involucra un goce artístico en la experiencia de consumo del individuo. De este modo, esta experiencia no solo se restringe al consumo escénico de la obra puesta en escena; sino que aborda todas las ofertas que posee la organización; tal como: la boletería, espacios de recreación, etc. De acuerdo con Kotler y Scheef (2004), existen 3 niveles de consumo de un producto. Estos son: producto genérico, producto esperado y producto aumentado Para mayor comprensión de los niveles de la variable producto ver la Figura 8.

Figura 8: Niveles de la variable producto cultural



En primer lugar, a partir del gráfico se puede observar que el producto genérico es el producto primario; es decir aquel que está determinado por el mercado objetivo. En ese sentido, el producto primario es la obra “Hamlet”. Por otro lado, el producto esperado son las expectativas del público respecto a la compra del producto cultural. Por ejemplo, si la sala de teatro tiene buena iluminación. Finalmente, el producto aumentando son las satisfacciones más allá del consumo primario que espera conseguir la organización. Por ejemplo: conversatorios con los directores y/o actores de la puesta en escena (Basilio & Romero, 2017).

Adicionalmente, es importante resaltar que las organizaciones culturales deberán de establecer una programación para su oferta escénica que se adecue a sus objetivos; misión, visión y también que les permita generar ventaja competitiva. De manera semejante, la programación de su oferta cultural deberá ir alineada al perfil y necesidades de sus audiencias; en consecuencia, pueda brindarles la mejor experiencia escénica (McCarthy & Jinnett, 2001). En este sentido las estrategias de producto estarán vinculadas a las etapas de investigación de audiencias y de segmentación y targeting del modelo de procesos de gestión de audiencias propuesto por la presente investigación.

3.3.2. Precio

Hace referencia al valor monetario que fija la organización escénica para la adquisición del producto cultural. El precio puede estar sujeto a muchas variables y financiado de diversas maneras, una de las más fundamentales para la investigación es la siguiente: la ayuda de

organización públicas. No obstante, las organizaciones escénicas determinan su precio debido a los costes de producción, la ubicación, las condiciones de mercado y la calidad del producto (Sellas & Colomer, 2009). Las estrategias de precio se encuentran vinculadas a la etapa de elaboración de estrategias de marketing cultural.

Conviene recordar que el sujeto de estudio es un teatro público; por lo cual,

[L]a propia finalidad de las organizaciones prestadoras de servicios públicos dedicadas a ofrecer servicios culturales o educativos obliga a estas organizaciones a una dependencia financiera de terceros, pues el producido económico de sus actividades no resulta nunca suficiente para financiar las metas y objetivos que se proponen (Martinell 1999, citado en Schargorodsky, 2010, p. 69).

Puesto que, es el Estado es quien provee los recursos financieros y quien determina la política de precios que usará la organización para ofertar sus producciones.

De este modo, el costo de la entrada se vincula directamente con los objetivos de la política cultural y, según sea el porcentaje de déficit que asuma el Estado por los costos generados, los precios de las entradas variarán en un rango que puede ir desde la gratuidad total hasta el costo por butaca más alto permitido por el mercado. La potestad de fijar el precio de las entradas puede ser atribución directa del poder político o estar delegada en la dirección general del teatro (es decir, que en este caso sigue siendo una decisión vinculada a la política cultural) (Schargorodsky 2010, p. 64).

Esto permite observar que el límite de las actividades de una organización cultural pública se origina a partir de las restricciones que tenga el presupuesto asignado por el Estado; además, de la ejecución de las políticas culturales. Por lo cual, este tipo de organizaciones se ven obligadas a priorizar y seleccionar los gastos que desea ejecutar para poder satisfacer las expectativas de los espectadores durante el hecho escénico. A modo de ejemplo, el efecto escénico será distinto si es que se sustituye una orquesta sinfónica por una de cámara; pues el número de integrantes para realizar la pieza escénica es menor. De manera semejante, si es que se decide contratar actores de menor reputación para realizar una puesta en escena. Esto conlleva a que la organización cultural incurra en “déficit artístico” (Asuaga et al., citado en Sharakosky, 2010). En consecuencia, gran parte del porcentaje de los costos de entrada se ven subsidiados por el Estado, puesto que la misión de una organización cultural pública es otorgar mayor acceso a expresiones artísticas a los ciudadanos

No obstante, investigaciones en torno a las políticas tarifarias en el sector escénico realizadas en diferentes países (Dupuis, 2008; Bonet et al., 2008) destacan que ofrecer entradas gratuitas a los espectáculos escénico no es una medida efectiva para que las organizaciones culturales puedan incrementar el número de sus audiencias. De este modo, se hace evidente la necesidad de que los teatros, también, identifiquen quiénes son sus públicos objetivos de acuerdo a sus políticas culturales; y, en base a ello, segmenten a sus audiencias y elaboren estrategias de gestión de audiencias y de marketing cultural que les permita alcanzar sus objetivos organizacionales (Lovelock & Wirtz, 2009).

3.3.3. Plaza o distribución

La distribución abarca todo el proceso de logística, así como la ubicación del producto en el espacio escénico.

En espectáculos escénicos, también hay que considerar la localización del punto de consumo. Es decir, si es que se trata de una temporada en un solo recinto o una gira. Asimismo, antes de fijar el precio final hay que tener claridad sobre el espacio más adecuado para la presentación del producto, así como las vías de acceso del espectador y el tipo de barreras (físicas o tecnológicas) para efectuar la compra (Ortiz, 2015, p.45).

En ese sentido, la variable distribución guarda estrecha relación con los criterios para colocar el precio de una entrada o de todo el consumo de la experiencia cultural, dichos conceptos van necesariamente de la mano al momento de implantar una estrategia, ya sea a corto o largo plazo. Finalmente, las estrategias de plaza o distribución se encuentran fuertemente ligadas a la etapa de posicionamiento del modelo propuesto por la presente investigación, esto debido a que es en la interacción en donde se debe decidir de la mejor manera cuál será el canal más adecuado para generar un vínculo con la marca.

3.3.4. La promoción

La variable promoción involucra los diversos medios y actividades que utiliza la organización cultural para poder comunicar su oferta escénica y posicionar en la mente de sus consumidores su producto. Esta variable puede dividirse en 4 formas, En primer lugar, la publicidad se comprende cómo los diversos medios de comunicaciones que son financiados por las organizaciones; con el fin de lograr atraer y fidelizar a sus audiencias. A modo de ejemplo, la radio, televisión, reportes periodísticos son considerados formas de publicidad. En segundo lugar, se tiene al grupo de las relaciones públicas a partir del cual se realiza publicidad de manera indirecta; por ejemplo, las columnas de críticas de opinión o una conferencia de prensa. En tercer

lugar, se encuentra el grupo de promoción de venta a partir de las políticas de precios que establece la organización cultural para lograr posicionarse en la mente de sus consumidores y crear una ventaja competitiva. De este modo, las entradas libres, promociones, fotos con los artistas, funciones especiales entre otros pertenecen al grupo de promoción de venta. Finalmente, una de las formas más utilizadas por este tipo de organizaciones para promocionar la oferta y servicio cultural es el “boca a oreja”. Este tipo de promoción consiste en la comunicación informal que se realiza entre diferentes grupos sociales para emitir una opinión favorable o desfavorable respecto a su experiencia escénica. Actualmente, con las redes sociales, la “boca a oreja” se ha convertido en una forma de promoción que se ha virtualizado y que ha generado que las organizaciones culturales generen estrategias de promoción a través de los medios digitales. No obstante, es necesario mencionar que los canales de comunicación varían de acuerdo a la organización cultural (Colomer, 2011).

3.4. Estrategias de marketing cultural aplicado a la gestión y desarrollo de públicos

Es importante destacar que no existe una única estrategia que deberá ser aplicada a todas las organizaciones culturales. Esto se debe a que la creación de estrategias de marketing cultural dependerá del contexto actual en el que se desenvuelven, los recursos propios, entre otros factores que afecten a la organización. De acuerdo con Sellas y Colomer (2009), toda organización cultural buscará gestionar y desarrollar a sus audiencias actuales; puesto que la creación de nuevas audiencias puede ser más costoso. No obstante, un plan de gestión y formación de públicos actuales según estos autores cumple tres objetivos:

- En primer lugar, el incremento y frecuencia del consumo cultural por parte de sus audiencias actuales
- En segundo lugar, la creación y desarrollo de un hábito cultural que no responda a impulsos externos; por lo cual, la persona tiene interiorizado el deseo de consumir obras escénicas por decisión propia.
- Finalmente, involucra que la audiencia se encuentre fidelizada a los productos culturales y a la misión de la organización

3.4.1. Tipos de estrategias de gestión de marketing cultural

Las estrategias de marketing cultural para la gestión y desarrollo de audiencias giran en torno a tres ejes: Producto, Comunicación y Accesibilidad (Sellas y Colomer, 2009).

a. Estrategias de producto

El objetivo de la otra estrategia de producto es generar una programación atractiva para el público, pero a la vez que profundice en la satisfacción de las necesidades del mercado y del entorno en el cual opera la organización. De este modo, resulta relevante que la organización cuente con una diversificación de productos que se alineen a los gustos y preferencias de sus públicos. Asimismo, que se elabore un sistema de prescripción plural. Finalmente, la organización deberá de realizar combinaciones de programaciones generales y específicas; con el fin de atraer diferentes tipos de públicos.

b. Estrategias de comunicación

Estas estrategias se encuentran relacionadas a la promoción de los productos culturales; así como a la comunicación de la imagen de la organización. De este modo, se busca crear fidelización por parte de las audiencias. Por un lado, las estrategias de comunicación de la imagen involucran la creación de valor de marca e imagen de la institución. En ese sentido, se busca comunicar la misión y visión de la organización cultural a través de campañas de comunicación; con el fin de que el público sienta confianza por asistir a los eventos culturales propuestos por la organización (Kaiser & Egan, 2013).

Por otro lado, las estrategias de comunicación del producto consisten en el posicionamiento del producto y/o servicio cultural en la mente de los consumidores. En ese sentido, este tipo de estrategias involucra el uso de herramientas tecnológicas o recursos propios de la organización que ayuden a comunicar la propuesta de valor del producto. Estas herramientas pueden ser la programación del teatro, las redes sociales, uso de TICS para establecer un marketing relacional o el boca-oreja para comunicar la calidad y atributos del producto (Sellas & Colomer, 2009).

c. Estrategias de accesibilidad

Este tipo de estrategias involucra el acceso que tienen los públicos para acceder al consumo de un producto escénico de una organización. De este modo, estas estrategias giran en torno a 4 ejes: accesibilidad geográfica, temporal, económica y social. A continuación, en la Tabla 6 se muestra los tipos de estrategias de accesibilidad propuestos por Sellas y Colomer (2009).

Tabla 6: Tipos de estrategias de accesibilidad

Accesibilidad geográfica	Accesibilidad temporal	Accesibilidad económica	Accesibilidad social
<ul style="list-style-type: none"> • Programaciones de proximidad en el marco de sistemas de circuitos • Servicio de transporte público de zonas de aparcamiento • Programación cultural en clúster de ocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliación de horarios entre las obras teatrales programadas y los públicos potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de precios especiales para sectores con bajo poder adquisitivo • Abonos (individuales, de pareja, familiares) • Precios promocionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Portales y clubes de consumo • Asociaciones culturales • Redes locales de prescripción de consumo escénico y acompañante (entidades cívicas) • Actividades paralelas en el recinto para niños y acompañantes

Adaptado de Sellas y Colomer (2009)

Asimismo, las estrategias antes mencionadas también pueden ser aplicadas para el desarrollo de nuevas audiencias. No obstante, resulta relevante recordar que antes de gestionar nuevas audiencias, es necesario que la organización identifique las características particulares de los públicos potenciales a los cuales desea dirigirse. De este modo, pueda hacer accesible su oferta cultural y realizar un acompañamiento en la fase inicial del consumo escénico de este tipo de públicos (Sellas & Colomer, 2009).

Finalmente, como en líneas anteriores se mencionó el marketing cultural es comprendido en esta investigación como el uso de marketing estratégico y operacional que realiza una organización para lograr gestionar y formar a sus audiencias. Para ello se tuvo que entender primero los conceptos claves de industrias culturales y la relación que tienen con la gestión de audiencias, hasta llegar finalmente al marketing cultural. De este modo, las organizaciones pueden hacer uso de determinadas estrategias que les permite gestionar a sus audiencias de acuerdo al perfil que estas poseen.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El objetivo de este capítulo es describir el entorno en el cual se desarrollará el problema de investigación. De este modo, se desarrolla las principales tendencias de los teatros de Europa, Norteamérica y Latinoamérica en relación a las estrategias de gestión cultural. Adicionalmente, se desarrolla el panorama contextual del sector cultural en el Perú, poniendo un especial énfasis en los teatros limeños. Finalmente, se aborda el análisis de nuestro sujeto de estudio; a través, de la descripción de los principales programas que posee el Gran Teatro Nacional y los retos que afronta durante la pandemia del SARS-COVID 19.

1. Buenas prácticas de gestión cultural alrededor del mundo

Las ICC no solo contribuyen en el desarrollo integral y humano de las personas; sino que, además, cobran un rol muy importante en el crecimiento económico de los países (Boccella & Salerno, 2016). De acuerdo, al Informe Cultural Times de la UNESCO (2014) durante el 2013, las ICC lograron generar alrededor de \$ 2.250 billones de dólares y 29.5 millones de empleos a nivel mundial. Resulta importante mencionar que esta cifra equivale alrededor del 3% del PBI mundial. Frente a este contexto, los diferentes Estados y gobiernos del mundo han buscado intervenir en el sector cultural, con el fin de poder brindar un mejor apoyo, promoción; así como, fortalecer el continuo crecimiento de este sector. De este modo, en las próximas líneas se desarrolla algunos de los casos de éxito de gestión cultural en el sector escénico a nivel mundial y latinoamericano.

1.1. Buenas prácticas de gestión cultural escénica en Europa

Si bien, la industria escénica en Europa se ha caracterizado por ser un sector consolidado debido a los esfuerzos del sector privado, social y la intervención del Estado, todavía resulta necesario que se continúen desarrollando programas e iniciativas culturales que contribuyan a fomentar el consumo y promoción de este sector (Escenium, 2010). Sirva de ejemplo que, en el 2015 de acuerdo a los datos brindados por Eurostat, durante la conferencia *Performing Arts Employers Associations League Europe (Pearle)* en Holanda, solo el 42% de la población europea participaba de actividades culturales. Asimismo, la falta de interés era la principal razón por la cual los europeos no participaban en este tipo de actividades (Eurostat, 2007). Esto ha generado que, los países que forman parte de la UE busquen desarrollar diversas iniciativas tales como el proyecto *Audiences Europe Network (AEN)* o La Convención Teatral Europea; con el fin de ejecutar proyectos de gestión que permita incrementar la demanda cultural de Europa (Bonet & Villarroja, 2009). Estas iniciativas, también, permiten reflexionar sobre la preocupación por el desarrollo de audiencias desde un ámbito internacional.

De manera semejante, han surgido diversas iniciativas desde los propios teatros por intentar resolver esta problemática de escaso consumo cultural (Escenium, 2010). De este modo, en las próximas líneas se describe algunos casos de buenas prácticas de gestión cultural en el continente europeo. Conviene enfatizar que si bien los casos seleccionados son diferentes entre sí; cada uno de estos tiene como fin último la gestión y desarrollo de sus públicos. Esto se debe a que estas organizaciones culturales han reconocido la importancia de establecer una relación en el largo plazo con sus públicos para la sostenibilidad de sus producciones y operaciones.

En primer lugar, se optó por describir el caso del Teatro Kursaal de Manresa y la Asociación El Galliner. Este teatro se encuentra ubicado en la ciudad española de Manresa; y, se caracteriza por haber desarrollado un programa de gestión y formación de audiencias dirigido a un público adulto y familiar. Entre las principales estrategias de marketing cultural desarrolladas por esta organización se encuentra la aplicación de estrategias de precios; las cuales le han permitido acercarse a un público más joven a través de abonos y promociones accesibles. Adicionalmente, este teatro optó por ofrecer diversas alternativas en cuanto los horarios para sus funciones teatrales, lo cual otorgó una gama amplia de opciones en beneficio de sus públicos. De manera semejante, ha tenido un acercamiento exhaustivo con sus audiencias a través del manejo de CRM y bases de datos que le ha permitido conocer de manera más detallada el perfil de sus públicos y establecer una estrecha relación con sus audiencias, mediante la promoción y comunicación personalizada. Finalmente, la implicación de los espectadores en la creación de la programación teatral permitió entregar productos mejor elaborados que lograron satisfacer de manera correcta las necesidades de los consumidores escénicos (Sellas & Colomer, 2009). A modo de ejemplo, el éxito de su programación le ha permitido realizar 1500 espectáculos entre el 2007 y 2015 y tener un total de 800,000 espectadores durante este mismo periodo de tiempo (Manresa, s.f.). En este sentido, más allá de las mejoras que se lograron implementar estos programas, se logra observar que un mayor involucramiento por parte de las audiencias generó que este teatro vislumbre un horizonte más sostenible a lo largo del tiempo.

El segundo caso de éxito corresponde al *Royal Shakespeare Company* de Inglaterra que ha logrado desarrollar un programa de gestión y formación de audiencias que se ha convertido en un elemento diferenciador de ventaja competitiva. Por un lado, su programación se encuentra dirigida a jóvenes y adultos y destaca por la gran variedad de obras teatrales que aborda diferentes temáticas como la construcción de la identidad, el amor propio, etc. Su estrategia desarrollada gira en torno a informar sobre la programación del teatro a audiencias potenciales. De manera semejante, realiza una investigación exhaustiva del perfil de su público, con el fin de brindarle una mejor experiencia, a partir de las estrategias de audiencias y de marketing cultural. De este modo, este teatro crea una programación de calidad segmentada de acuerdo a las características

de sus audiencias. Para ello poseen tres tipos de programación: programación básica, programación de gran formato y programación familiar. En primer lugar, la programación básica es desarrollada con la finalidad de incrementar el consumo escénico local. En segundo lugar, la programación de gran formato busca establecer estrategias de marketing operativo, tales como las estrategias de accesibilidad, promoción o producto. Adicionalmente, establece estrategias de colocación de precio a partir del manejo de dos tipos de abono (el abono anual y el abono de temporada) que le ha permitido garantizar la fidelización de sus audiencias habituales. Finalmente, posee una programación familiar cuya finalidad es el desarrollo de un hábito cultural desde la infancia; para lo cual, establecen estrategias de comunicación y promoción directa con los padres y colegios (McCarthy & Jinnett, 2001).

Otro caso de éxito de gestión y formación de audiencias se puede encontrar en el *Teatro de Sadler 's Wells*, el cual se encuentra ubicado en Londres. La estrategia de marketing cultural usada por este teatro para mejorar la relación con sus audiencias y gestionarlas gira en torno a las estrategias de promoción. Por un lado, esta organización utiliza el *email-marketing*; con el fin de fidelizar a sus públicos y brindar información sobre su programación. Por otro lado, otra forma de gestionar y formar audiencias es a partir de la diversificación de públicos y artistas que le ha permitido incrementar el público que asiste a este teatro. Adicionalmente, busca involucrar mucho más a sus audiencias en la co-creación de producciones escénicas brindando una experiencia escénica mucho más enriquecedora (Kretser, 2011)

Resulta relevante mencionar que estos son algunos de los casos de éxito de estrategia y formación de audiencias en otras partes del mundo, y que sirvieron como referencias para desarrollar programas de gestión y desarrollo de audiencias en América Latina.

1.2. Buenas prácticas de gestión cultural escénica en Norteamérica

Conviene resaltar que las organizaciones culturales estadounidenses, también, han reconocido la importancia de realizar buenas prácticas de gestión cultural; para poder establecer una relación duradera y más abierta con sus públicos. De este modo, estas han buscado generar espacios colaborativos con su entorno (escuelas, grupos de interés, organizaciones públicas locales, etc.) con el fin de fomentar mayor consumo y participación cultural en la población estadounidense (Dinapoli, 2015). Entre las principales prácticas de gestión y desarrollo de audiencias destacan los espacios de co-creación y participación escénicas que desarrollan estas organizaciones con sus públicos.

Sirva de ejemplo, el caso de *Boston Lyric Opera* (BLO), la compañía de ópera más grande de Estados Unidos, la cual desarrollo un programa de audiencias a través de un trabajo articulado con las bibliotecas locales y otros lugares públicos de Boston para que las familias de estas zonas

puedan experimentar sus producciones artísticas familiares. De este modo, a través de diversos talleres gratuitos y espectáculos que fomentaban la co-creación, esta organización involucró a gran parte de los miembros de estas comunidades en un primer acercamiento con la ópera. El éxito de sus estrategias de gestión de públicos y marketing cultural se logra observar en los resultados de las encuestas posteriores al espectáculo que realizaba esta organización. Por un lado, durante el 2011-2015, el 57% y el 76% de los adultos encuestados indicaron que sus hijos se habían sentido cautivados con las producciones escénicas y que había desarrollado un interés por este tipo de arte. Por otro lado, el 67% de los adultos encuestados indicaban que los espectáculos ofrecidos por esta organización habían incrementado su interés por la ópera (Harlow, Alfieri, Dalton & Field, 2011a). De este modo, a través de las herramientas del marketing cultural, la BLO logró identificar las principales motivaciones de sus audiencias para participar en sus programaciones e incrementar el interés de sus públicos objetivos en participar en sus obras escénicas.

Otro ejemplo de buenas prácticas de gestión cultural es el caso de la compañía de teatro *Steppenwolf Theatre Company* de Chicago. Este teatro, a través de su programa *The Public Square* comprendió sobre la importancia de que las organizaciones conecten con sus audiencias; con el fin de, entablar relaciones duraderas con los mismos. Para ello, realizó tres tipos de estrategias de gestión de públicos. Primero la creación de discusiones posteriores al espectáculo, con la finalidad de que se entablara una conversación entre los artistas de las obras que presentaban y el público. Para ello, la metodología de esta sección consistía en que los artistas preguntaban a sus audiencias sobre su experiencia con la obra. Segundo, esta organización desarrolló una serie de eventos denominados “Explore”, a partir del cual se realizaban visitas guiadas, conversaciones con los dramaturgos, etc. Resulta pertinente enfatizar que estos eventos se realizaban con entretenimiento inmersivo en vivo, comida y bebidas; lo cual, permitía añadir valor a la experiencia de sus audiencias. Asimismo, el desarrollo de recursos audiovisuales como videos, podcast, afiches etc. que fomentaran el interés en las obras de este teatro (Harlow, 2019). Es así que la implicación y el fomento de la participación de sus audiencias mediante su programa *The Public Square*, le permitió a este teatro crear nuevas relaciones y conectar con un público Millennial.

Asimismo, el reconocimiento del perfil del público objetivo mediante las herramientas de CMR y las bases de datos del *ticketing* fue uno de los factores claves para que esta organización pueda emplear buenas prácticas de gestión y desarrollo de públicos. De acuerdo a una encuesta de 2016, el 15% de las audiencias que veían la obra se quedaba para ser parte de las conversaciones realizadas en *The Public Square*. Los resultados también señalan que el 80% de los participantes indicaron que estos espacios le permitían apreciar mejor el trabajo realizado por

los artistas; y, que los invitaba a reflexionar sobre las obras. Finalmente, durante el periodo de 2011 al 2016, el número de visitas a estos recursos gráficos supero las 750.0000 personas y el número visitantes pertenecientes a la generación millennials se incrementó en un 46% (Harlow, 2019). En ese sentido, la creación de valor escénico mediante estrategias de co-creación e implicación del público se convierten en importantes herramientas para el desarrollo de nuevas audiencias

Si bien existen muchos casos de buenas prácticas de gestión cultural en Norteamérica, resulta pertinente mencionar que se optó por describir estos dos casos ya que es posible observar de qué manera se origina una relación entre el marketing cultural y la gestión de públicos para la generación de relaciones duraderas entre estas organizaciones y sus audiencias. Adicionalmente, conviene enfatizar que ambas organizaciones lograron desarrollar dichas estrategias gracias a las subvenciones otorgadas por la organización sin fines de lucro The Wallace Foundation, cuya misión es fomentar el acceso equitativo de las artes para las personas de todo el mundo (The Wallace Foundation, s.f.). De este modo, se logra observar cómo el trabajo articulado entre el sector privado, social y público puede contribuir en la creación de este tipo de iniciativas en favor del desarrollo integral de la persona, a través de las artes.

1.3. Buenas prácticas de gestión cultural escénica en América Latina

Mientras que, en el contexto de América Latina, los casos de éxito de gestión y desarrollo de audiencias son escasos y poco difundidos. Para Vergara (2017), esto se debe en parte a que las organizaciones culturales latinoamericanas todavía se encuentran reacias a que sus públicos asuman un rol activo dentro de sus actividades. De manera semejante, Ibacache (2017) postula que estas organizaciones enfrentan el reto de vincular e implicar a sus audiencias en sus actividades; con el fin, de garantizar la sostenibilidad de sus operaciones sobre todo en un contexto de cambio digital. No obstante, algunos casos de éxito de gestión de audiencias que destacan son: El Programa de Formación de Espectadores y el Centro Cultural Gabriela Mistral – GAM. Cada uno de estos programas se desarrollan en las ciudades de Buenos Aires y Santiago de Chile respectivamente.

Según Hanna (2019), la dimensión cultural en ambos países ha estado vigorosamente enlazada con la concepción de desarrollo de la sociedad, vinculado tanto a lo social como a lo económico. Lo cual significa que, a mayor desarrollo económico y social, le corresponde mayor desarrollo de la cultura. Esto se traduce en cierto grado de relevancia del plano cultural en el sector público. A modo de ejemplo, en el caso chileno,

[L]as políticas culturales eran vistas como una extensión de las socioeconómicas y estaban al servicio del desarrollo global del país (...) lo que llevaba a que la

principal promoción que realizaba el Estado era en relación a los servicios de educación y difusión (Hanna, 2019, p. 231).

En dicho contexto, se delinearon y se establecieron instrumentos de incentivo y fomento a la producción artística. Es a partir de ello donde surgió el documento “Chile quiere más cultura” como normativa referida a la formación de públicos. En esta se alega que la finalidad última de la educación es la cultura y que la cultura no es viable sin la educación y que estas requieren ser consideradas en su reciprocidad. Por tanto, según se menciona en la revista *Reflexión Académica en Diseño y Comunicación*, “el proceso educativo integral supone la educación para la apreciación de la cultura, la cual solo es posible si se estimula, tempranamente y a lo largo de la toda la existencia” (Hanna, 2019, p. 234). Como consecuencia de ello, se desplegaron distintas iniciativas y proyectos en cuanto a la gestión cultural.

En esa línea, se fundó la organización Escuela de Espectadores de Santiago que tiene como objetivo establecer relaciones estrechas entre las audiencias actuales, las nuevas audiencias y la oferta artística local (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, 2019), además de reunir a diferentes públicos, audiencias, gestores y creadores locales. Dicho programa cuenta con el financiamiento del Fondo Nacional del Desarrollo Cultural y las Artes del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Asimismo, mediante distintas herramientas pedagógicas, se busca acercar las obras artísticas con potentes espectadores (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, 2019). De manera semejante, se encuentra el programa de desarrollo y formación de audiencias para estudiantes universitarios del Centro Gabriela Mistral (GAM). Este programa fomenta la participación y consumo cultural de personas de bajos recursos mediante talleres didácticos, visitas guiadas, conversatorios. Para poder desarrollar esas actividades, los diversos estudios cualitativos y cuantitativos realizados por esta organización le ayudaron a identificar el perfil de sus públicos. De este modo, este programa tuvo 1206060 personas que participaron durante el 2019 (Centro Gabriela Mistral, 2019).

Por otro lado, el Programa de Formación de Espectadores de Argentina nace en un contexto en el cual el Estado mantiene una acción cultural mediante la gestión de instituciones y organismos distribuidos en distintos sectores ministeriales (Hanna, 2019). El mencionado Programa tiene los siguientes tres principales objetivos en la Tabla 7.

Tabla 7: Objetivos del Programa de Formación de Espectadores de Argentina

Objetivos
Generar una experiencia integradora que estimule a alumnos y docentes a constituirse como futuro espectador de teatro, danza y cine.
Brindar herramientas facilitadoras para la comprensión del funcionamiento de un espectáculo y/o película.
Proveer a los alumnos y a los docentes las herramientas técnicas del análisis de las artes que les permita comprender, indagar, disfrutar y elaborar una interpretación propia del teatro, la danza y el cine.

Adaptado de Buenos Aires Ciudad (s.f.)

Otro caso, en el cual los programas de formación de Públicos han formado parte de políticas que buscan el desarrollo de la sociedad mediante el fortalecimiento del sentido crítico y el aprendizaje de los jóvenes, es el Programa de formación de Públicos de Montevideo. Según Bouret (2015), el objetivo de este programa es el fomento de la cultura; a partir del cual, los ciudadanos puedan tener nuevas formas de comunicación que les pueda aportar tanto competencias sociales como emocionales. De manera semejante, entender el mundo mejor para así fomentar la convivencia mediante la educación que puede aportar la cultura, y sea mediante el teatro o alguna muestra artística con propósito.

Si bien, los programas de formación de audiencias difieren en cada país debido a sus características socioculturales; las organizaciones culturales tienen la necesidad de conectar con sus audiencias. Todo esto con el fin de lograr asegurar su oferta artística y crecimiento sostenible en el tiempo (Díaz, 2020).

2. El desarrollo de las artes escénicas en el Perú

Como se mencionó en el planteamiento del problema, la oferta escénica en el Perú se encuentra en continuo crecimiento. Muestra de ello es que, durante el periodo 2008 y 2018, se crearon aproximadamente 17 mil organizaciones culturales (INEI, citado en “Industria cultural”, 2018). Si bien, este progreso se ha debido en parte al esfuerzo e iniciativas de los diversos actores que forman parte del ecosistema cultural, todavía es necesario la creación de planes estratégicos que contribuyan en la mejora de la gestión de audiencias de las artes escénicas en el Perú. Puesto que, hasta la actualidad, persiste una incongruencia entre la oferta y demanda cultural. De este modo, entre los principales retos que afronta este sector se pueden distinguir los siguientes:

En primer lugar, la creación y desarrollo de políticas públicas culturales que respondan a las necesidades que aún tiene este sector. Esto se debe en parte a que este tipo de políticas públicas todavía se encuentran colocadas en segundo plano; ya que,

[A] diferencia del énfasis dado a la conservación y cuidado del patrimonio cultural del territorio peruano, las artes escénicas han sido por mucho tiempo relegadas a un espacio meramente artístico, careciendo de la existencia de políticas culturales pertinentes para su gestión y desarrollo (Lossom 2013, citado en Lazo et al., 2017, p. 32).

Es por ello que se logra observar que, el enfoque de desarrollo de públicos es un enfoque casi inexistente dentro de las políticas culturales; lo cual, puede dificultar que las organizaciones culturales logren comprender la importancia de colocar al público dentro del eje de sus actividades. Partiendo de esta premisa, se evidencia la urgencia de que el desarrollo de públicos cobre relevancia dentro de las políticas culturales, con fin de fomentar el consumo y participación escénica de la población peruana; pues, tal como lo señala Alfaro y Legonía (2018), el desarrollo de audiencias “es una tarea imprescindible para expandir los mercados culturales, reducir desigualdades y ampliar las libertades de los ciudadanos” (p. 17).

En segundo lugar, “se evidencia una cantidad ineficiente de estructura adecuada para el desarrollo de las organizaciones artísticas, además de la carencia de políticas que avalen y ayuden a su promoción” (Lazo et al., 2017, p. 32). Pues, tal como se señaló en apartados anteriores, existe una gran centralización de espacios culturales escénicos en las zonas urbanas, lo cual dificulta el desarrollo sostenible y óptimo de este sector; ya que, menos del 30% de los espacios físicos culturales se encuentra en provincia (Ministerio de Cultura et al., 2011). De este modo, se exagera las inequidades existentes en relación al consumo cultural entre la zona urbana y rural. En ese sentido, la ausencia de un marco legal idóneo, así como la poca inversión en este sector para la creación de otros espacios físicos que garanticen el acceso igualitario de bienes y servicios culturales, impide que el sector de las artes escénicas logre consolidarse de manera sostenible en todas las regiones del país. Frente a esta problemática se requiere una “sensibilización de autoridades locales sobre el valor de la inversión en cultura como eje del desarrollo sostenible” (Ministerio de Cultura et al., 2011, p. 116).

En tercer lugar, otro reto que enfrenta el sector escénico peruano es la necesidad de abordar el estudio de públicos desde el ámbito académico; así como, la creación de estudios cuantitativos y cualitativos que permita identificar de manera más eficiente el perfil del consumidor escénico peruano (Ibacache 2016, citado en Trujillo, 2016). Esta necesidad radica en que si bien, existen algunos informes y encuestas nacionales de consumo y prácticas culturales, estas todavía son casi inexistentes; además, de que no se realizan de manera periódica y son poco difundidas. Esto impide que las entidades culturales puedan acercarse lo suficiente a entender las tendencias en cuanto a los hábitos de consumo cultural por parte de la población peruana; así

como, a la productividad que posee este sector en el país. Por ende, se hace evidente la urgencia de que se desarrollen este tipo de investigaciones con mayor frecuencia.

Finalmente, la “existencia de grandes audiencias o públicos huérfanos de espacios culturales constituye una oportunidad para los gestores culturales y los actores políticos. Sin embargo, aquí se debe destacar una agenda pendiente de capacitación de más gestores culturales en todo el país” (Ministerio de Cultura et al., 2011, p. 116). Pues, todavía se logra observar la ausencia de conocimiento en herramientas de marketing y gestión y desarrollo de públicos por parte de las organizaciones y gestores culturales. En consecuencia, el adecuado empleo de estrategias en torno a la gestión cultural puede verse limitado. Adicionalmente, surge la necesidad de crear consciencia sobre el rol que desempeña las artes en el desarrollo integral de las personas. Para lograr este fin, el trabajo articulado entre los diversos actores que forman parte del ecosistema escénico del país (El Estado, las organizaciones culturales, entidades sociales, las propias audiencias, etc.) resulta primordial. De este modo, los públicos podrán asumir un rol más activo dentro del contexto escénico peruano.

De esta manera, en los siguientes apartados se procede a ilustrar la situación del sector cultural. Para ello, se plantea abordar esta problemática desde el ámbito político, económico, sociocultural y tecnológico; así como, describir los retos que afronta este sector durante la pandemia del Covid-19.

2.1. El papel del Estado en las artes escénicas

Para comenzar a analizar la situación política del sector cultural, es importante mencionar a las instituciones encargadas de formular y establecer las estrategias de promoción cultural en el país. En este caso, la institución más importante es el Ministerio de Cultura el cual tiene como misión el “promover y gestionar la diversidad cultural con enfoque intercultural y de derechos de manera eficiente para beneficio de la ciudadanía” (MINCUL, 2019a, párr.3). De este modo, a través de las diversas iniciativas que ha ejecutado, el Ministerio de Cultura ha buscado crear un ambiente idóneo para el desarrollo y fomento de las artes en el Perú. Si bien, todavía existe un arduo trabajo que debe de realizar esta entidad pública para el fortalecimiento del sector escénico, sus diferentes iniciativas han contribuido en generar una mejor relación entre los ciudadanos peruanos y los diferentes tipos de artes que existen en el país. De este modo, entre las principales iniciativas que ha desarrollado esta institución se logran observar en la Tabla 8.

Tabla 8: Iniciativas desarrolladas por el Ministerio de Cultura para fortalecer el sector escénico

Iniciativas desarrolladas por el Ministerio de Cultura para fortalecer el sector escénico	Fuente bibliográficas consultadas
La construcción del Gran Teatro Nacional de la mano del Patronato del Teatro Nacional; con el fin de crear un espacio escénico que contribuya a la difusión y promoción de las artes en el país. De manera semejante, la creación del primer espacio dentro de este teatro que promueva el desarrollo de públicos en el contexto peruano.	(Ministerio de Cultura, 2012)
La celebración del Día del Teatro con el fin de brindar reconocimiento a los artistas nacionales, independientes y entidades culturales del Perú.	(Ministerio de Cultura, 2012)
El fomento de las distintas expresiones artísticas a través de talleres y cursos de enseñanza, tanto en la sede central como en las Direcciones Regionales de Cultura.	(Ministerio de Cultura, 2012)
La creación y ejecución de los Puntos de Cultura para la promoción descentralizada de la oferta artística y cultural del país, a través de redes comunitarias.	(Ministerio de Cultura, 2012)
Promoción y difusión de las diversas actividades culturales realizadas a nivel nacional mediante el canal de TV Web y Cultura 24.	(Ministerio de Cultura, 2012)
Brindar estímulos económicos durante el 2019 por más de 23 millones de soles a diversos proyectos artísticos.	(Ministerio de Cultura, 2019b)
Brindar talleres en diseño e implementación de proyectos culturales a diversas entidades culturales	(Ministerio de Cultura, 2020c)

Asimismo, esta institución tiene bajo tutela la política nacional de cultura que tiene como beneficiario y agente principal al ciudadano. Puesto que, “esta Política tiene como punto de partida reconocer como un problema público, las limitaciones que tienen los ciudadanos y ciudadanas para ejercer plenamente sus derechos culturales” (MINCUL, 2020b, p.8). De esta manera, el sector cultural peruano se rige a través de una normativa en la cual es importante reconocer los derechos universales de todo individuo o colectivo. En consecuencia, los ciudadanos peruanos puedan acceder, participar y contribuir en la vida cultural. Por esta razón, el Ministerio de Cultura apuesta por reconocer y consolidar al ciudadano/a como sujeto de derecho cultural, desde su heterogeneidad multiétnica y multicultural (MINCUL, 2020b). Resulta pertinente mencionar que esta política cultural se está desarrollando por primera vez en el Perú y que se decretó desde el año pasado; por lo cual, todavía no se puede visualizar el impacto que posee la misma dentro de la industria cultural. No obstante, el decreto de esta política constituye un gran avance para el fortalecimiento y desarrollo del sector cultural.

Adicionalmente, esta entidad pública realizó un decreto que surgió como mecanismo de amortiguamiento para mitigar los efectos económicos en el sector cultural producidos en el contexto de la emergencia sanitaria por el COVID-19 (ver Anexo F). Además de lo mencionado en líneas anteriores, actualmente se aprobó la primera Política Nacional de Cultura del Perú que busca contribuir a “posicionar a la cultura como un elemento fundamental para fortalecer la

democracia e impulsar el desarrollo del país para lograr el Perú que queremos” (MINCUL, 2020b, p.9).

Por otro lado, solo a nivel de Lima Metropolitana, otra entidad importante para el fomento de bienes y servicios culturales es la Municipalidad de Lima. Esta entidad a partir del año 2013 inaugura la Gerencia de Cultura con el objetivo de “promover y desarrollar actividades que acerquen las manifestaciones artísticas y culturales a la ciudadanía, así como incentivar la creatividad y el fortalecimiento del sector artístico de la ciudad” (Municipalidad de Lima [MUNLIMA], 2014, p. 2). Conviene resaltar que, dentro de la Gerencia de Cultura, esta entidad ha creado una Subgerencia de Artes Escénicas e Industrias Culturales; con el fin de, desarrollar iniciativas culturales que busquen responder a las principales demandas que tiene este sector en la capital del país. De este modo en la Tabla 9, se logra visualizar las principales acciones que ha realizado la Municipalidad de Lima para promover un mejor fortalecimiento y desarrollo del sector escénico de Lima Metropolitana.

Tabla 9: Iniciativas desarrolladas por la Municipalidad de Lima para fortalecer el sector escénico

Iniciativas desarrolladas por la Municipalidad de Lima para fortalecer el sector escénico	Fuente bibliográficas consultadas
La creación de la Gerencia de Cultura y de la Subgerencia de Artes Escénicas e Industrias Culturales para el fomento del sector escénico limeño. De manera semejante, la creación del Observatorio Cultural de Lima Metropolitana	Municipalidad de Lima (2014)
Aprobación del Fideicomiso de Cultura durante el 2014	Municipalidad de Lima (2014)
Creación de La Red Metropolitana de Cultura; con el fin de, reunir a los distritos de la capital para realizar un trabajo articulado en torno a las artes.	Municipalidad de Lima (2014)
Creación y ejecución del proyecto cultural “Arte en tu plaza”	(Infoarte, 2018)
Primer encuentro virtual para el fortalecimiento de la Gestión Pública Cultural	(Municipalidad de Lima, 2020)

Adaptado de MUNLIMA (s.f.)

En síntesis, se logra observar que los esfuerzos del Ministerio de Cultura y de la Municipalidad de Lima para lograr consolidar el ecosistema cultural del país, giran en torno a la expansión y promoción de la oferta artística. Todo ello; con el fin de que, más ciudadanos peruanos puedan acceder a consumir bienes y servicios culturales. De manera semejante, ambas entidades buscan brindar herramientas y recursos económicos a los gestores culturales; de modo que, logren el desarrollo sostenible de este sector.

Si bien, existe un incremento de conciencia social sobre la importancia de las artes escénicas en la formación humana del ciudadano peruano, todavía es necesario que se refuercen las políticas públicas culturales existentes; ya que, no existen muchas políticas públicas eficientes que refuercen o promuevan directamente las buenas prácticas de gestión y formación de

audiencias. De este modo, resulta fundamental que se continúe desarrollando el trabajo articulado entre los diversos actores que forma parte del ecosistema cultural peruano. Por ello, en las próximas líneas, se describirá el impacto de las artes escénicas en la economía peruana.; de modo que nos permita comprender la importancia del desarrollo de este sector.

2.2. El impacto de las organizaciones dedicadas a las artes escénicas dentro de la economía peruana

En cuanto a la situación económica del sector cultural, se tiene que el aporte económico de este al Producto Bruto Interno (PBI) anual del país durante el año 2014 fue de 2.7% (CEPLAN, 2014). Mientras que, durante el año 2016, el aporte de este sector al PBI nacional fue de aproximadamente 1,58% (“Actividad cultural”, 2016). De manera semejante, para el año 2018, existieron más de 46 mil organizaciones privadas dentro de la ICC que habían generado más de 625 mil puestos de trabajo acorde al Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (IEDEP, citado en “Industria cultural”, 2018). Esto representó un crecimiento anual de aproximadamente 5.3% en la consolidación de organizaciones culturales durante el periodo del 2008 al 2018; lo cual, se traduce en la creación de aproximadamente 17 mil organizaciones culturales durante ese periodo (INEI, citado en “Industria cultural”, 2018). De este modo, estos datos muestran el impacto que posee este sector en la economía del país y el crecimiento favorable que posee el mismo gracias al esfuerzo realizado por los diversos actores que forman parte de este ecosistema.

No obstante, tal como se postuló en el Capítulo 1, pese a este incremento en la oferta escénica nacional, se logra observar que existe un desequilibrio entre la oferta y la demanda. Esto se debe a que el consumo de los bienes y servicios culturales, tales como: la asistencia a salas de teatro, museos, cines, entre otros no se ha incrementado en la misma medida que la oferta cultural. Por un lado, de acuerdo a la encuesta Latinoamericana de hábitos y prácticas culturales realizada por la OEI, solo el 20% de la población peruana había asistido a un espectáculo escénico (OEI, 2013). De manera semejante, de acuerdo a un estudio de consumo cultural realizado por el Ministerio de Cultura, el 92% de la población peruana no asistió a una producción escénica durante el año 2016 (INFOARTES, 2016). Asimismo, durante ese mismo año, el informe ‘22 Indicadores de la Cultura para el Desarrollo en Perú’ muestra la situación del aporte del sector cultural en términos de empleo y gastos en consumo. Según este estudio, el 1.56% del total de gastos de consumo de hogares corresponde a demanda de bienes y servicios culturales (MINCUL, 2015). Lo señalado por este estudio, hace evidente la urgencia de mejorar las políticas públicas culturales que fueron abordadas en la sección anterior, con el fin de fortalecer el sector escénico del país. Esto se debe a que, de acuerdo a los datos cuantitativos presentados en ese acápite, el

sector escénico posee un gran potencial económico, debido al aporte que tiene al PBI nacional. No obstante, el poco consumo de los bienes y servicios culturales impide el desarrollo de este sector.

Finalmente, frente al contexto descrito en líneas anteriores, resulta pertinente comprender cómo es el comportamiento de consumo escénico del peruano; de modo que permita ahondar por qué es que se origina esta incongruencia entre la oferta y demanda cultural. De este modo, en el siguiente apartado, se aborda esta cuestión.

2.3. El comportamiento de consumo escénico del peruano

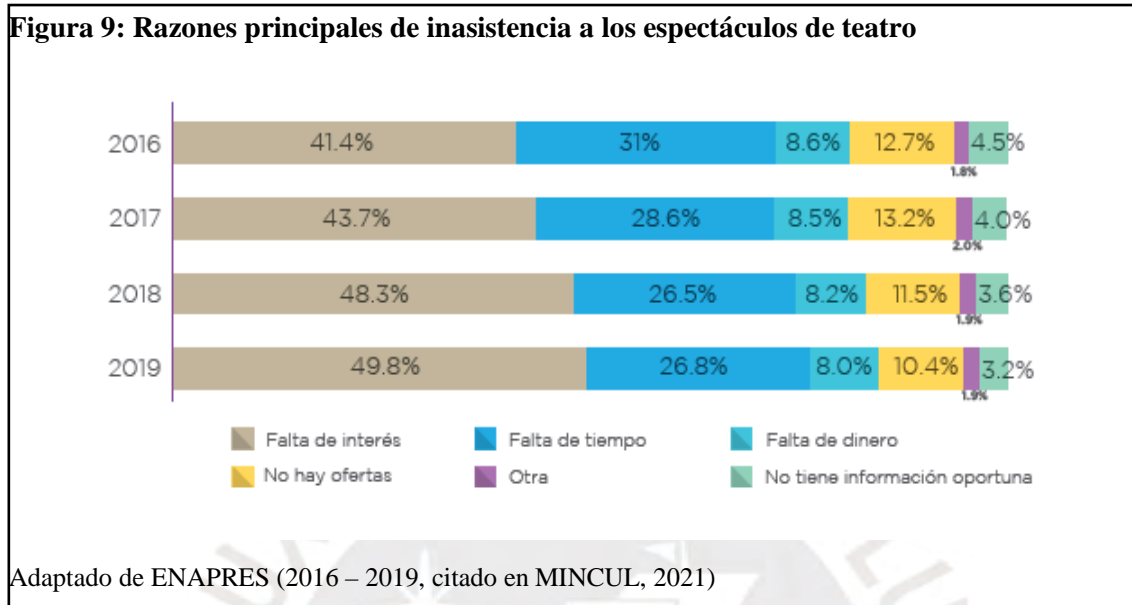
Como se ha mencionado en líneas anteriores en la presente investigación, es evidente, según la literatura y los estudios empíricos revisados, que existe siempre una disyuntiva entre la oferta y la demanda cultural. En este apartado se explicará un poco más sobre el caso peruano y cuál es la situación respecto al consumo de artes escénicas.

En este sentido, resulta conveniente recurrir a la información proporcionada por la Encuesta Nacional de Programas Estratégicos (ENAPRES), la cual desde el 2016 “incorpora preguntas sobre el ejercicio de los derechos culturales de la población peruana” (MINCUL, 2021, p.4). Dicha información es analizada por el Ministerio de cultura bajo distintos informes en donde se pueden destacar los títulos ¿Cómo vamos en el consumo de teatro en el Perú? Y ¿Cómo vamos en el consumo de música en el Perú? Cabe resaltar que el periodo de tiempo comprendido por dicha encuesta comprende los años 2016 y 2019; dentro de los cuales está el periodo elegido para la presente investigación.

En líneas generales los resultados que más destacan son que, “10 de cada 100 personas mayores de 14 años asistió a al menos un espectáculo de teatro en un año” (MINCUL, 2021, p.5.) y que este porcentaje se incrementó gradualmente a lo largo de los años desde el 2016, pero que sigue siendo aún una variación muy reducida; caso similar para el caso de la industria musical, en cuanto a la asistencia de espectáculos presenciales.

Por otro lado, respecto a la frecuencia de asistencia, el mayor porcentaje de respuestas indican que solo se asiste al teatro una vez al año, siendo la asistencia semanal frecuente la que obtuvo menos respuestas. En cuanto al ámbito urbano y rural, las personas de la urbe siguen asistiendo en mayor cantidad, aunque la brecha se ha reducido producto de un mayor crecimiento en asistencias para ámbito rural. Asimismo, es preciso resaltar que el rango de edad con mayor grado de asistencia son los jóvenes de entre 14 y 29 años, los cuales representan un 14.4% de la cantidad de encuestados (ENAPRES 2016 -2019, citado en MINCUL, 2021). Finalmente es preciso mencionar que, dentro de las principales razones de inasistencia a un espectáculo de

teatro, se encuentra como primera y más importante el desinterés de los participantes; siendo preocupante que este índice haya crecido a lo largo del tiempo, tal cómo se logra visualizar en la Figura 9.



A pesar de que se logre observar que existen algunos avances en torno a la accesibilidad de productos culturales en el ámbito rural; todavía el comportamiento hacia las artes escénicas se encuentra marcado por un claro desinterés. De este modo, se hace evidente la urgencia de que las organizaciones dedicadas a las artes escénicas aprendan a gestionar a sus públicos mediante herramientas de marketing cultural y gestión y desarrollo de audiencias; con el fin de incrementar este interés escénico por estos productos culturales.

2.4. Las artes escénicas peruanas en la era digital y tecnológica

Es una realidad en todos los sentidos que el componente digital, en la actualidad y desde hace ya algunos años atrás, forma parte fundamental en nuestras vidas; a tal punto que utilizamos tecnología en prácticamente todas las actividades que realizamos de manera cotidiana. En este sentido, la tecnología ha logrado desarrollarse para poder complementar a distintas industrias y disciplinas, dentro de las cuales se encuentran las artes escénicas.

En el marco de las artes escénicas, el factor tecnológico ha tenido una influencia que se ha debido al incremento de uso de plataformas digitales para la difusión de las obras, así como el uso de CRM para poder gestionar mejor las audiencias. Siendo este último capaz de brindar información valiosa para “gestionar las relaciones con espectadores potenciales, y con los actuales, de una forma personalizada que permita crear relaciones a largo plazo” (Colomer, 2011, p. 169).

Aunque originalmente el producto escénico no ha sido diseñado para consumirse a través de la red, si puede valerse de ella para llegar a su público objetivo. En este sentido, en la actualidad podemos encontrar consumidores que buscan información, comparten experiencias y hasta pactan su próxima visita al teatro a través de sus computadoras. Es así que las herramientas y recursos tecnológicos permiten integrar distintos tipos de lenguajes escénicos al proceso de creación, producción y comunicación de todo espectáculo, otorgándole un carácter multidimensional, el cual atrae y mejora la experiencia del público (Sellas & Colomer, 2009).

Para el caso peruano implica un aporte al desarrollo de nuevos y mejores espectáculos culturales de todo tipo, lo cual ha enriquecido los estándares de calidad de los productos ofrecidos a las distintas audiencias. En primer lugar, esto se puede evidenciar en gran medida por el trabajo realizado por el GTN, el cual implementa en cada puesta en escena una ingeniería impecable en cuanto a producción, luces, escenografía, acústica y demás. (MINCUL, 2016b). Esta misma línea se repite en otros tipos de espectáculos escénicos como lo son conciertos musicales, exposiciones artísticas, circos, festivales, etc. Otro claro ejemplo es las iniciativas impulsadas por el Ministerio de Cultura, el cual, en el año 2019 junto con 10 museos ubicados en diferentes partes del país, inició un proyecto para integrar realidad virtual, conexión WIFI y tótems digitales con el fin de complementar la experiencia de cada visita a las diversas exposiciones (MINCUL, 2019b). Finalmente cabe resaltar que otra manera de utilizar las herramientas digitales se da en ciertas etapas del consumo escénico, en donde destacan el proceso de adquisición de boletos, la cual está pasando de ser de manera presencial, a realizarse de manera virtual.

Del mismo modo los medios de comunicación, en especial las redes sociales y su uso masivo implican un nuevo espacio de difusión de los distintos tipos de productos y servicios culturales. De este modo se ha podido presentar en este apartado como se ha venido desarrollando el sector cultural durante esta era de digitalización, aunque, resulta importante poder detallar cual ha sido el impacto real del contexto COVID-19 para el sector cultural, más aún cuando esta pandemia ha transformado de manera radical la forma en la cual se presentaban los espectáculos escénicos en el Perú y en todo el mundo.

2.5. El sector escénico peruano durante la pandemia

Para las artes escénicas en el Perú siempre ha sido complicado llevar asistentes a sus diferentes tipos de espectáculos; dicha situación empeoró completamente desde marzo del 2020 en donde producto de la inmovilización social obligatoria se prohibió completamente la asistencia a lugares públicos con el propósito de evitar el contagio. Para ello fue necesario identificar cuáles fueron las principales consecuencias dentro del sector, para que así se puedan desarrollar medidas de contingencia; así lo entendió el Ministerio de Cultura, el cual, en conjunto con la Municipal

Metropolitana de Lima, presentó el *Informe sobre el impacto de emergencia sanitaria por el COVID -19 en el sector de las artes, museos e industrias culturales y creativas*.

Para el total de dicha muestra se realizaron un aproximado de 10,452 encuestas a entidades culturales y trabajadores independientes de diferentes partes del territorio nacional. Entre los resultados más destacados se encuentran que, entre marzo y junio del año 2020 se tuvo pérdidas que bordean los S/. 162, 867,928 (MINCUL, 2020a). Del mismo modo, dentro del universo de actividades culturales, las más afectadas fueron la educación y formación cultural, seguido por actividades transversales que comprenden gestión y producción cultural, ferias e investigación en arte o cultura; y finalmente las artes escénicas. (MINCUL, 2020a). Otro punto que cobra especial relevancia es el hecho de que el 91 % de encuestados son trabajadores independientes y micro o pequeñas empresas; del mismo modo el 89% de encuestado indicia que dependen y tienen como principal fuente de ingresos sus actividades culturales. Les siguen a estos hallazgos el hecho de que un gran porcentaje de encuestados se ha visto en la situación de tener que cancelar sus puestas en escena, del mismo modo que mucho no cuentan con seguro de salud (MINCUL, 2020a).

En este sentido es necesario mencionar que en base a los hallazgos se pone en relieve una vez más el estado de los diversos trabajadores independientes dentro del sector cultural. Estos muchas veces lidian con la informalidad, lo que ha generado que sean lo más afectados dentro de la pandemia; no solo porque no posean los recursos necesarios para poder afrontar un cambio en la manera de presentar los espectáculos, sino porque también tienen que seguir afrontando costos fijos sin percibir ingreso alguno. Muchos a su vez, verán reducido su capacidad de atención a solamente un 40%, teniendo que adaptar su oferta a obras cortas, en su mayoría con menor duración y con uno o dos actores o actrices (Delgado, 2020). Finalmente, la pandemia del COVID-19 también ha originado que algunas organizaciones opten por realizar puestas en escena desde la virtualidad (MINCUL, 2020a). Conviene resaltar que la virtualidad de las artes escénicas no es un tema abordado en el proceso de investigación. No obstante, se convierte en un nuevo espacio para la reflexión sobre el rol que cumple la gestión de públicos y el marketing cultural.

3. Sector teatral limeño

Durante los últimos 30 años, el sector escénico de Lima ha venido experimentando cambios importantes respecto a su oferta y demanda cultural. Según Sergio Llusera, director del Centro Cultural de la Universidad del Pacífico, durante los años noventa, este sector se caracterizó por la consolidación de nuevos dramaturgos y directores que buscaban mayor exposición mediática, a través de sus producciones y montajes; lo cual, podría explicar la mayor oferta cultural en la capital (Llusera, citado en Díaz & Sánchez, 2016). No obstante, los expertos

culturales entrevistados señalan que, si bien el sector escénico ha tenido un incremento en cuanto a diversidad, cantidad y calidad de las producciones escénicas, todavía no es posible hablar de un “boom cultural” puesto que todavía es posible observar un desfase entre la oferta y demanda cultural (C. La Rosa, comunicación personal, 22 de junio de 2021; A. Araujo, comunicación personal, 8 de junio de 2021). Esto se debe en parte a que, durante el 2011, casi el 70% del total de 55 salas de teatros y 108 centros culturales registradas a nivel nacional por el Atlas de Infraestructura y Patrimonio Cultural de las Américas-Perú, se encontraban en la ciudad de Lima. Por lo cual, existía una gran centralización de espacios escénicos (Ministerio de Cultura et al., 2011). Si bien, este informe, también, indica que existen otros departamentos que cuentan con una cantidad relevante de salas de teatro como es el caso de Arequipa y Puno los cuales contaban con un total de 5 espacios teatrales o la ciudad de Cuzco que contaba con 4 salas de teatro (Ministerio de Cultura et al., 2011).

En la actualidad, esta centralización de los espacios escénicos no ha cambiado demasiado; puesto que la capital posee más de cuarenta y cinco salas de teatros. De este modo, entre las principales organizaciones culturales que poseen la mayor cantidad de producciones teatrales a nivel nacional se encuentran: El Centro Cultural de la Universidad del Pacífico, el Centro Cultural PUCP, el Teatro La Plaza, El Gran Teatro Nacional. Mientras que otras salas de teatro que destacan con un menor grado de participación escénica y económica son: El Teatro de la Alianza Francesa, el Centro Cultural El Olivar (MINCUL, 2016a). Asimismo, dentro del grupo de organizaciones culturales independientes se tiene a algunas salas de teatro tales como El Galpón o los teatros comunitarios y distritales que representan espacios escénicos, cuyos principales objetivos son crear una conciencia social y un sentido de pertenencia a través de las artes en estas comunidades (MINCUL, 2016a). Para mayor detalle de las principales organizaciones teatrales en Lima ver el Anexo G. Asimismo, es preciso destacar el papel que desempeñan los actores, productores, coreógrafos, técnicos, escenógrafos, bailarines, actores, etc. para el desarrollo de una puesta en escena (Giorgio, 2017); lo cuales cumplen el papel de proveedores dentro del constructo del sector escénico en Lima.

Finalmente, a pesar de que el sector teatral en Lima experimentó un relativo crecimiento debido al apoyo de diversas organizaciones públicas, sociales y privadas; así como a la gran convocatoria de artistas y mayor exposición de la oferta cultural en los medios de comunicación. (Basilio & Romero, 2017), todavía era necesario la creación de estrategias e iniciativas que impulsen la gestión y formación de audiencias incluso en la misma ciudad de Lima. Más aun, cuando también existen productos sustitutos a la oferta cultural, dentro de los cuales se hará referencias a la televisión, abierta y de paga, el cine, las redes sociales y los servicios de streaming

como ofertantes de productos sustitutos factibles a competir con la oferta de obras teatrales (Gil y Rivera, 2020)

Bajo ese contexto, durante el 2010, el Estado Peruano se plantea la necesidad de crear un espacio escénico que contribuya a fortalecer el sector cultural peruano. De este modo, es que nace el primer teatro que tiene como objetivo el fomento de la participación ciudadana; y, el cual será abordado a mayor detalle en el siguiente acápite.

4. El Gran Teatro Nacional

En el siguiente apartado se busca ahondar en la historia del sujeto de estudio de esta investigación: “El Gran Teatro Nacional”. Para tal fin, resulta relevante señalar que toda la información recopilada en este acápite es el resultado de las entrevistas personales realizadas a Vasco Núñez Cuba y Melissa Giorgio Alcalde quienes son los coordinadores del área de marketing y del área de públicos respectivamente. De manera semejante, se obtuvo información de la documentación oficial de esta organización.

4.1. Antecedentes de la organización

Como en apartados anteriores se describió, el sector cultural peruano se caracteriza por el desequilibrio entre oferta y demanda. Frente a ese contexto de escaso consumo cultural, durante el año 2010 el Estado Peruano decide construir un teatro que tenga como principal objetivo fomentar la participación escénica de los ciudadanos peruanos. De manera semejante, una sala de teatros en cuyas instalaciones se pueda desarrollar y crear grandes producciones escénicas con un fuerte impacto nacional e internacional. Para tal fin, el uso de la tecnología se convertiría en uno de los requisitos importantes para diseñar su infraestructura (Díaz, 2020). De este modo, el Gobierno Peruano junto con el Patronato del Teatro Nacional, el cual estaba conformado por empresas privadas de distintos sectores, dirigieron la construcción del GTN durante el 2010. Resulta relevante resaltar que esta construcción estuvo dirigida por los arquitectos José Nepomuceno y Alonso de la Piedra, quienes se encargaron de la estructura de acústica y mecánica, así como, el diseño del mismo (Gran Teatro Nacional [GTN], s.f.).

De manera similar, la inversión que se realizó para su construcción fue de aproximadamente 100 millones de dólares. Esta inversión puede verse reflejada en el gran diseño de interiores que posee y que le ha permitido ser reconocido como uno de los mejores teatros modernos de Latinoamérica (Borda, 2016). A modo de ejemplo, su capacidad de aforo es de 1500 personas aproximadamente y posee una de las tecnologías acústicas más avanzadas para la realización de grandes producciones audiovisuales. Esto ha permitido que dentro de su auditorio se presenten artistas de talla internacional como La Orquesta Filarmónica de Lituania, La

Orquesta Sinfónica de Londres. Plácido Domingo, el Cirque Du Soleil. También dentro de su escenario se han presentado artistas de la escena local como Eva Ayllon, Gianmarco, Juan Diego Flores, entre otros.

Finalmente, las actividades de este teatro iniciaron el 12 de julio del 2012 con la obra escénica dirigida por cinco de los seis elencos nacionales del Perú (la Orquesta Sinfónica Nacional, Ballet Nacional, Coro Nacional, Elenco Nacional de Folclore y Coro Nacional de Niño), denominada: “La Ópera de Ballet Akas Käs: La promesa del Guerrero”; la cual iniciaría con la frase: “Un gran teatro para una gran nación” (GTN, s.f.) Sin lugar a duda, una frase icónica que sería recordada para siempre; pues hace alusión al importante rol que desempeña este espacio en el sector escénico peruano. Bajo esa premisa es que, el GTN decide dirigir sus actividades al principal stakeholders que posee: sus audiencias, con el fin de llevar a cabo un programa de gestión y desarrollo de públicos. Todo ello, a favor de incrementar el consumo escénico por parte de la población peruana; pues el contexto cultural del país se caracteriza por una ausencia de un hábito cultural por parte de los ciudadanos (Díaz, 2020). En ese sentido, en las próximas líneas se describe la misión y visión de la organización; así como los programas de gestión y desarrollo de audiencias que posee este teatro.

4.2. Misión y Visión de la organización

Desde su creación, uno de los principales objetivos del GTN ha sido definir nuevas formas de concebir el espectáculo a través de un encuentro entre la audiencia, producto, servicio y experiencia escénica. Esto se debe principalmente a que uno de los principales retos de las organizaciones que se dedican a la producción de las artes escénicas es generar una ventaja competitiva a través del uso de la innovación tecnológica y la calidad en los productos culturales que ofrecen; pero, sobre todo, realizar una correcta gestión de públicos que les permita un crecimiento sostenible en el tiempo. Esto, sin lugar a duda representó un gran reto para un teatro que recién iniciaba sus actividades en un contexto en el cual existía escaso consumo cultural (Díaz, 2020).

En ese sentido, la misión de esta organización gira en torno a acercar a la población peruana a un espacio de cultura y valorización de las artes escénicas del país; a través de su diversa programación escénica. No obstante, su misión no solo aborda el incremento del consumo escénico. Si no, también, busca ofrecer un espacio cultural que permita que los artistas peruanos puedan desarrollar grandes formatos de espectáculos escénicos y que estos tengan un impacto nacional e internacional. De este modo, su programación logra articular la oferta nacional con la oferta escénica de teatros europeos y de los otros países de Latinoamérica (GTN, 2019).

4.3. El área de públicos y el área de marketing y comunicaciones del GTN

En el siguiente apartado se describe el área de públicos y el área de marketing y comunicaciones del GTN; con el fin de poder comprender mejor de qué manera se establece la articulación entre ambas.

Por un lado, el área de públicos del GTN está vinculada con el desarrollo públicos puesto que, como parte de su rol, tiene el objetivo de establecer y desplegar “estrategias para construir una relación significativa y duradera con los públicos (M. Giorgio, comunicación personal, 16 de junio de 2021)”. El área actualmente está conformada por dos departamentos: educación y comunidad, cada una de estas tiene dos unidades: la de participación y la de extensión. Por un lado, el departamento de educación tiene a su cargo información del programa de públicos que está dirigido a escuelas de educación regular básica. Por otro lado, el departamento de comunidad tiene programas dirigidos a familia, personas mayores, personas con discapacidad y vecinos. Cada uno de los programas tienen estrategias alineadas a las actividades planificadas que están orientadas a cada uno de los públicos objetivo de estos, asimismo, estas actividades poseen objetivos que se quieren lograr donde existe un material didáctico que se trabajó antes y después.

Por otro lado, el área de comunicaciones y marketing del GTN cumple el rol de ser el vínculo entre el GTN y el ciudadano como un nexo informativo mediante las redes sociales y las plataformas web que manejan, esto con la finalidad de que el primero pueda tener la oportunidad de enterarse y conocer las actividades del teatro. Entonces, para llegar a ello, esta área se encuentra en constante trabajo con todas las áreas que conforman el GTN, tales como: el área de públicos, el área de producción, el área técnica, el área de sala y el área de programación (V. Núñez, comunicación personal, 24 de junio de 2021). De este modo, a partir de lo descrito es posible tener un primer acercamiento al trabajo que realizan ambas áreas. Finalmente, en el siguiente apartado se describir a mayor detalla los atributos principales que posee cada programa de gestión de públicos que posee el GTN; con el fin de poder comprender cuál es el rol del marketing cultural en las estrategias de gestión de audiencias.

4.4. Programas de Formación y Gestión de audiencias del GTN

Para poder abordar los problemas de ausencia de hábito cultural en la población peruana, el GTN buscaría desarrollar distintos programas escénicos que tengan como objetivo incrementar en el mediano y largo plazo el consumo escénico de los ciudadanos peruanos. Para tal fin, el Área de Gestión y Formación de Públicos del GTN desarrolla la propuesta del Programa de Formación de Públicos junto con El Patronato del Teatro Nacional, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) y el British Council en el año

2012 (GTN, s.f.). Posteriormente se sumaría el Área de Comunicaciones y Marketing, con el fin de fortalecer las estrategias de marketing cultural y de comunicaciones de la programación escénica (V. Núñez, comunicación personal, 24 de junio de 2021). Resulta relevante destacar que para la presente investigación se trabaja con el Área de Públicos dirigida por Melissa Giorgio y el Área de Comunicaciones y Marketing dirigido por Vasco Núñez.

Asimismo, este programa fue lanzado a la par de la inauguración de las instalaciones del teatro; ya que tenían como objetivo desarrollar un programa pedagógico-didáctico y artístico, de modo que más personas se sientan interesadas por el consumo de las artes escénicas. En ese sentido, se logre incrementar el consumo de productos culturales, a partir de la motivación e interés generado por la construcción de un hábito cultural (Giorgio, 2017). De este modo, el PFGP buscaría agregar valor en la experiencia de consumo de las audiencias del GTN, a través de ensayos abiertos, visitas guiadas, funciones didácticas (GTN, s.f.).

Entre los principales programas de desarrollo de audiencias que posee el GTN desarrollados por el área de Formación de Públicos de esta organización destacan:

- *El Programa Grandes Audiencias:* Este programa se encuentra dirigido a adultos mayores; el cual ha permitido que un total de 1589 personas de tercera edad hayan sido parte del mismo y así tener un mejor acercamiento a las producciones escénicas hasta el 2019 (GTN, s.f.).
- *El Programa Familias Escénicas:* Este programa se encuentra dirigido a grupos de familia que deseen tener una experiencia escénica dentro de este teatro. Gracias a esta iniciativa, aproximadamente 6831 familias han podido disfrutar de esta experiencia durante los 7 años de creación del teatro (GTN, s.f.).
- *El Programa de Formación de Públicos:* Este programa se encuentra dirigido a escolares de colegios nacionales y particulares. Este programa permitió que alrededor de 192,606 escolares logran tener este tipo de experiencia pedagógica y artística durante los 7 años de creación del teatro (GTN, s.f.). La importancia de este programa reside en que ayuda en la construcción de un hábito cultural en largo plazo por este tipo de audiencias, quienes, en su mayoría, suelen ser públicos primerizos (Giorgio, 2017). Una de las características principales de este programa es que se le otorga un pase libre a los escolares para que estos puedan regresar en un futuro con sus familiares. De este modo, fortaleciendo la generación de una fidelización en el largo plazo.
- *El programa de gestión y formación de públicos dirigido a público general:* Este programa se encuentra dirigido a públicos de todas las edades para que puedan ser partícipes de la experiencia escénica que se desarrolla en el GTN. Cabe resaltar que la

edad promedio de los espectadores que asisten a sus instalaciones oscila entre los 20 y 35 años de edad (GTN, 2019).

Cada uno de estos programas se fueron consolidando con el transcurso de los años y se permitió al GTN registrar aproximadamente 1,062,360 espectadores durante sus 7 años de creación (GTN, s.f.). Conviene resaltar que la relevancia de los mismos reside en que se convirtieron en la primera iniciativa por parte del Estado Peruano para la creación y formación de nuevas audiencias y consumidores de producciones escénicas. De este modo, mediante la gestión de públicos y el desarrollo de nuevas audiencias, el PFGP “iguala oportunidades, democratiza el acceso a la cultura y sienta las bases para la diversificación y el incremento futuro de las audiencias no solo de una sala teatral sino, en general, de las artes escénicas peruanas” (MINCUL, 2016b, p. 35). En otras palabras, el GTN, a través sus programas, apuesta por la creación de un hábito cultural de asistir no solo a las producciones del GTN, si no de las artes escénicas del Perú. De este modo, durante el 2021, el GTN contó con un presupuesto de 7.3 MM a partir del cual tuvieron más de 3.6 millones de espectadores (MINCUL, 2022)

Asimismo, gracias a la creación de este programa, el GTN ha logrado obtener reconocimientos por buenas prácticas en gestión cultural otorgado por la ONG Ciudadanos al Día durante el periodo de 2015 y 2016. De manera semejante, la creación del libro Primera Llamada, el cual recoge los 4 primeros años de desarrollo de este programa (Giorgio, 2017). En consecuencia, el GTN logró generar una ventaja competitiva y convertirse en la pionera y principal modelo de gestión de públicos en el sector teatral del Perú gracias a su programa de Formación y Gestión de Audiencias. Sin embargo, el contexto de la pandemia del Covid-19 planteó nuevos retos para esta organización y sus diferentes programas que resultan pertinentes describir en el siguiente acápite.

4.5. Retos que tiene el GTN durante la pandemia y la virtualidad

Tras el anuncio del Estado de emergencia en marzo del 2020, el GTN desplegó una serie de estrategias como parte de su plan de acción creado a partir de la cancelación de los espectáculos públicos y otras. Una de estas estrategias fue el GTN Digital que tiene como objetivos la continuidad de la oferta cultural y artística de cara a la ciudadanía, soporte y fortalecimiento del recurso humano artístico y técnico, articulación para la reactivación del sector artístico nacional, innovación para la formación de nuevos públicos (ver Tabla 10).

Tabla 10: Retos que tiene el GTN durante la pandemia y la virtualidad

Plan de acción	Objetivos
GTN digital	Continuidad de la oferta cultural y artística de cara a la ciudadanía.
	Soporte y fortalecimiento del recurso humano artístico y técnico.
	Articulación para la reactivación del sector artístico nacional.
	Innovación para la formación de nuevos públicos y comunidades virtuales.
	Contribución directa al ámbito de la educación, la salud mental y la participación ciudadana en el contexto de pandemia.

Adaptado de GTN (2020)

Alineado al plan de acción, se lanzó también la plataforma digital: GTN En vivo, donde se puso a disposición de los ciudadanos las producciones artísticas del teatro de manera abierta y gratuita (MINCUL, 2016b). Adicional a ello, este año se tuvo la oportunidad de inaugurar “Públicos GTN” como el despliegue digital del programa de formación de públicos, lo que ha dado la oportunidad de que se pueda tener mayor alcance, puesto que el ser transmitido por la televisión y las plataformas digitales permite llegar a más personas (M. Giorgio, comunicación personal, 12 de julio de 2021). Según Giorgio, todo ello ha llevado a que se planteen sub-retos como los de repensar en nuevos formatos para así poder llegar a sus públicos, como el hecho de replantear la duración de los espectáculos o el amoldarlos de acuerdo a los dispositivos de donde se verían. Finalmente, a pesar de que el contexto de la pandemia y la virtualidad de las artes escénicas no sea objeto de estudio del presente trabajo de investigación, también permite reflexionar sobre la importancia que cobran las audiencias en este contexto; así como, la gestión de públicos y el marketing cultural como herramientas que permite que las organizaciones culturales puedan enfrentar este tipo de retos. De este modo, estas organizaciones no solo logren la sostenibilidad de sus operaciones; si no, además, logren atraer nuevos tipos de públicos.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se expondrá la secuencia que rige la presente investigación, partiendo por el alcance y enfoque al cual se orienta, así como el diseño metodológico; a partir del cual se conoce el carácter de la investigación. De igual manera, se presentan los criterios que se han tenido en cuenta para la selección muestral, esta entendida como la manera en la que se llevará a cabo la recolección de información, así como las técnicas que sirvieron para el análisis de esta.

1. Planteamiento de la metodología

En este acápite se plantea el enfoque, el alcance y el diseño metodológico que contribuirá al desarrollo de la investigación para poder alcanzar el objetivo general.

1.1. Enfoque de la investigación

Para la presente investigación, se consideró plantear un enfoque mixto, con predominancia cualitativa. Se optó por escoger un diseño mixto; ya que:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta-inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza, citados en Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 534).

De este modo, este enfoque permite “obtener una mayor variedad de perspectivas del problema: frecuencia, amplitud y magnitud (cuantitativa), así como profundidad y complejidad (cualitativa); generalización (cuantitativa) y comprensión (cualitativa)” (Creswell 2005, citado en Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Por lo cual, proporciona “datos más ricos y variados mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis” (Todd, Nerlich & McKeown 2004, citados en Hernández et al., 2010). En ese sentido, mediante el enfoque mixto se podrá explorar el proceso de Gestión de Públicos a profundidad; así como comprender la percepción del público objetivo dentro de las estrategias de gestión de públicos del GTN. De este modo, el equipo de investigación propone un análisis que parte desde la oferta, pasando por los diferentes etapas y procesos encontrados, hasta llegar a la percepción por parte de la demanda para este caso de experiencia de consumo.

Asimismo, se plantea realizar un estudio de caso; pues este tipo de estrategia de investigación está orientada “a la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis) dentro de su propio contexto [...] abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido” (Harrison, citado en Ponce & Pasco, 2015, p. 47). De este modo, se plantea realizar el análisis del rol del marketing cultural en las estrategias de gestión de públicos a partir del estudio de caso de experiencia de consumo del Gran Teatro Nacional.

Adicionalmente, para esta investigación se considera el enfoque cualitativo como modelo predominante dentro del enfoque mixto, debido a que permite identificar los fenómenos y el contexto en el cual se encuentra el sujeto de estudio; así como, el contexto en el cual se encuentran los públicos del GTN. Conviene enfatizar que, al ser la gestión de públicos una materia poco estudiada dentro del contexto peruano, el enfoque cualitativo permite explorar mejor este tipo de investigaciones (Hernández et al., 2010, p. 364). En consecuencia, se podrá abordar de manera adecuada y rigurosa los procesos y estrategias de gestión de públicos que posee el GTN; con el fin, de determinar la efectividad de los mismos. De manera semejante, a través de las herramientas cualitativas que se aplican en este enfoque y que serán abordados en líneas posteriores, se podrá determinar la relación existente entre el marketing cultural y la gestión de públicos. De manera semejante, se podrá indagar en las estrategias de fidelización que emplea esta organización para sus audiencias recurrentes.

Finalmente, a través del enfoque cualitativo, se podrá realizar un análisis exhaustivo sobre los principales patrones de consumo que poseen las audiencias del GTN. A partir de ello, se podrá identificar cuáles son las principales motivaciones que tienen los públicos del GTN para asistir a los espectáculos de esta organización. Conviene enfatizar que los hallazgos encontrados durante el proceso de investigación no se pretende analizarlos bajo una generalización estadística o probabilística; puesto que, al tratarse de un caso de estudio, los resultados hallados no podrán ser generalizados, pues responde a un contexto determinado. No obstante, los hallazgos pueden servir como un modelo de referencia de empleo de estrategias de marketing cultura y gestión de públicos que estas otras organizaciones podrían adaptar a sus propios modelos de gestión y desarrollo de audiencias

1.2. Alcance de la investigación

En primer lugar, conviene describir que la presente investigación tiene un alcance exploratorio y descriptivo. Por un lado, se pretende obtener mayor conocimiento respecto a la temática elegida; pues, como se ha comentado en apartados anteriores, la gestión de audiencias en el contexto peruano cuenta con limitada investigación desde el ámbito académico. Asimismo, a pesar de que existen algunas investigaciones en torno a la gestión y desarrollo de audiencias, es

conveniente recordar que existe escasa y/o desactualizada información al respecto. Por lo tanto, el carácter exploratorio podrá aportar información teniendo en cuenta que este tipo de estudios “sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias” (Hernández et al., 2010, p. 79). De este modo, este enfoque contribuye a analizar de manera idónea la problemática abordada.

Por otro lado, la presente investigación pretende estudiar el rol del marketing cultural dentro del éxito de las estrategias de gestión de audiencia de los PFGP del GTN. Esto permite tener un enfoque descriptivo; ya que, este está alineado a la búsqueda de “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2010, p. 80). En ese sentido, este enfoque metodológico contribuye a que se pueda describir los objetivos, estrategias y procesos que emplea el GTN para el desarrollo de sus PFGP. Asimismo, resulta pertinente mencionar que si bien los estudios descriptivos deben de poseer una hipótesis; con el fin de poder pronosticar un hecho o dato (Hernández et al., 2014), en el presente trabajo de investigación no se está considerando una hipótesis *a priori*. Esto se debe a que no se pretende predecir el comportamiento del público que tiene el GTN; si no, solo se plantea describir el rol que cumple el marketing cultural en las estrategias de gestión y desarrollo de públicos.

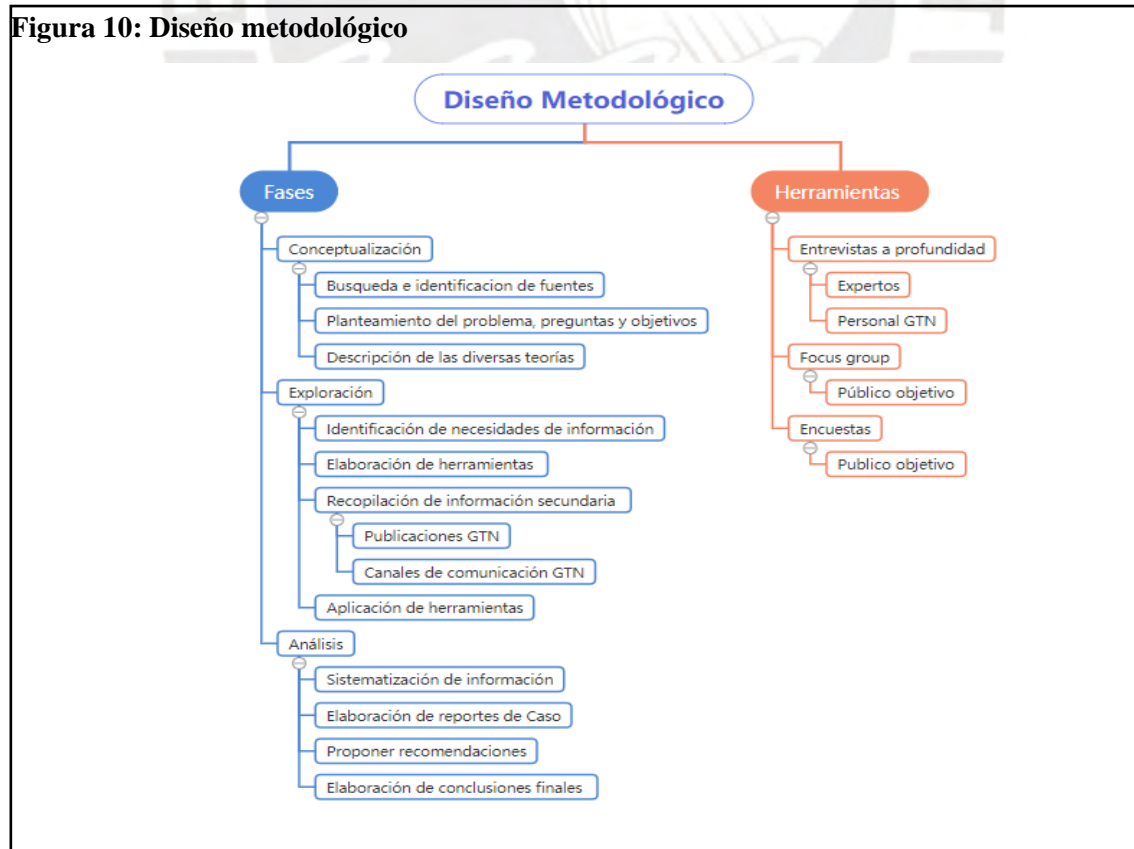
Como consecuencia, la investigación tiene como fin generar conocimiento respecto a la experiencia de los programas de formación de públicos del GTN. Para ello, se analiza el rol y el aporte que tiene el marketing cultural en las estrategias de gestión y desarrollo de públicos. Además de todo lo indicado, se espera que la presente investigación contribuya a que otras organizaciones culturales, mediante este caso de estudio logren comprender sobre el rol importante que asumen los públicos dentro del hecho escénico. De este modo, estas organizaciones opten por emplear estrategias de marketing cultural y de gestión y desarrollo de públicos para lograr la sostenibilidad de sus operaciones y desarrollar vínculos duraderos de acuerdo a sus propios contextos.

2. Diseño Metodológico

Respecto al diseño metodológico, como anteriormente se mencionó, se pretende realizar un análisis del rol del marketing cultural dentro de las estrategias de gestión de audiencias en los programas de Gestión y Formación de Públicos. Para lograrlo, se realizará un análisis de estudio de caso, teniendo en cuenta que la investigación se centra en una organización en específico. Explicado un poco más a detalle, como lo mencionó Yin (2003, citado en Lazo et al., 2017) “el

estudio de caso nos ayuda, dentro de una investigación, a evaluar y registrar el comportamiento del individuo en relación con un fenómeno en particular” (p.47). En tal sentido, se busca analizar la experiencia de consumo de los programas de formación de públicos del GTN, entendiéndose que esta organización es una de las pioneras en interesarse por las audiencias dentro del país en un contexto donde el desinterés hace que aún no se logre un equilibrio entre la oferta y la demanda, a pesar de los esfuerzos por parte de los diferentes actores culturales. De manera semejante, se realiza un análisis de la experiencia de consumo en el Gran Teatro Nacional de los jóvenes de 18 a 30 años de edad, con el fin de validar de qué manera se realizan las estrategias de marketing cultural y de gestión de públicos de estos programas hacia este grupo etario (ver Anexo M). Conviene enfatizar que, los hallazgos obtenidos no podrán ser generalizados de manera probabilística a otras organizaciones culturales; puesto que, se trata de un estudio de caso que responde a un contexto específico. Adicionalmente, no se pretende realizar una muestra representativa del sector escénico Limeño por las razones antes expuestas (Hernández et al., 2010).

En cuanto al enfoque utilizado, por un lado, se optará por técnicas cualitativas, entre las cuales se encuentran las entrevistas a profundidad a expertos y los grupos focales. Por otro lado, se utilizarán técnicas cuantitativas como las encuestas bajo el modo de consulta directa individual. Para un mayor detalle de la secuencia de la investigación, se puede apreciar la Figura 10.



3. Actores relevantes y selección muestral

En el siguiente apartado, se describe a los principales actores para poder recabar información valiosa para el desarrollo de la investigación. Es preciso señalar que se ha determinado que la muestra apropiada se divida en tres grandes grupos; y, que cada uno de estos grupos tenga el mismo nivel de importancia y jerarquía. En ese sentido, los grupos en los cuales se procederá a emplear las herramientas de investigación son los siguientes:

3.1. Expertos en el sector escénico peruano

El primer grupo o actor relevante corresponde a expertos en el sector teatral. Dentro de este grupo se considera a especialistas en gestión cultural; con el fin de que la información brindada ayude a comprender sobre las particularidades de las estrategias de marketing cultural y gestión y desarrollo de audiencias que son aplicadas en una organización cultural; así como las principales consideraciones que se debe de tener en cuenta al momento de aplicar los modelos de gestión propuestos para el análisis (El modelo de Sellas & Colomer y el Modelo RAND). Asimismo, se considera dentro de este grupo a directores, dramaturgos, etc. para que la información brindada por los mismos, ayude a comprender las principales características del sector escénico limeño y ampliar la capacidad de entendimiento del objeto de estudio.

Para poder llevar a cabo la recolección de la información brindada por los expertos del sector cultural, se utiliza la herramienta cualitativa denominada entrevista a profundidad. Es importante resaltar que se espera poder llevar a cabo por lo menos una entrevista con cada uno de los expertos seleccionados. De manera semejante, el tipo de muestreo que se plantea para poder realizar la elección de la persona a entrevistar, es por conveniencia; debido a la escasez de especialistas en gestión cultural en el Perú. Asimismo, los principales criterios para poder seleccionar a estos expertos en sector cultural fueron los siguientes:

- Conocimientos relacionados a gestión cultural, marketing cultural y gestión de audiencias.
- Trayectoria y Experiencia mínima en el sector teatral de 4 años.
- Haber desempeñado cargos importantes dentro de una organización cultural o estar laborando, actualmente, en el sector cultural o teatral.
- Recomendación de otros expertos en sector cultural.

De este modo, en base a estos criterios se decidió desarrollar una tabla con los principales expertos y especialistas del sector cultural con quienes se estableció contacto para poder conocer a mayor profundidad el rol del marketing cultural en las estrategias de gestión y desarrollo de audiencias. Adicionalmente, otro de los motivos por los cuales se buscó contactar con estos

especialistas se debió en parte a la accesibilidad y disposición que mostraron para ayudar al equipo de investigación. Es así que en la siguiente Tabla 11, se muestra la lista de expertos y especialistas con quienes se realizaron las entrevistas a profundidad para el desarrollo de esta investigación.

Tabla 11: Lista de expertos en el sector teatral y cultural

Relación de expertos en el sector teatral y cultural				
Nº	Nombre y Apellidos	Breve Descripción	Especialidad	Años de experiencia
1	Germán Rómulo Díaz Díaz	Productor ejecutivo en Micro teatro	Gestora Cultural y Promoción en Medios Culturales	4 años
2	Samantha Romero Rodriguez	Miembro del Grupo de Investigación Cultural	Gestora Cultural y Promoción en Medios Culturales	4 años
3	Els Vandell	Directora artística La Plaza Niños	Gestión Cultural y Artes Escénicas	Más de 12 años
4	Alexandra Araujo Alvarez	Gerente General de Teatro La Plaza	Gestión Cultural y Artes Escénicas	Más de 15 años
5	Santiago Alfaro	Director general de industrias culturales del MINCUL	Gestión Cultural y Artes Escénicas	Más de 10 años
6	Carlos La Rosa Vasquez	Director de Artes en el Ministerio de Cultura	Gestión Cultural y Artes Escénicas	Más de 10 años
7	Viviana Quea	Consultora de emprendimientos y proyectos culturales	Gestión Cultural y Artes Escénicas	Más de 10 años
8	Silvia Romero	Coordinadora del área de marketing de Teatro La Plaza	Gestión Cultural y Artes Escénicas	Más de 6 años

Asimismo, es importante destacar que algunos expertos que figuran en la tabla no son especialistas en el sector teatral; no obstante, se ha tomado en consideración su conocimiento general en el sector cultural; así como, su amplio dominio, experiencia profesional y conocimientos en materia marketing. Esto debido a que la experiencia que poseen contribuirá a profundizar la información que se busca abordar en esta investigación.

3.2. Colaboradores del Gran Teatro Nacional

El segundo grupo de actores relevantes para esta investigación corresponde a los colaboradores del GTN responsables de llevar a cabo las estrategias de gestión públicos; así como las estrategias de marketing cultural. De este modo, se ha buscado abarcar tanto los miembros del Área de Formación de audiencias; así como el Área de Marketing y Comunicaciones del GTN. Esto con el objetivo de poder profundizar la relación que se establece entre el Marketing Cultural y la Gestión de audiencias para poder llevar a cabo los diversos programas de formación y gestión

de audiencias del GTN. De este modo, se realizaron entrevistas personales a los siguientes colaboradores que se muestran en la Tabla 12.

Tabla 12: Lista de colaboradores del Gran Teatro Nacional

Relación de Colaboradores del Gran Teatro Nacional				
Nº	Nombre y Apellidos	Breve Descripción	Especialidad	Años de experiencia
1	Melissa Giorgio	Coordinadora del Área de Públicos del Gran Teatro Nacional	Gestión Cultural y Artes Escénicas	Más de 10 años
2	Claudia Manrique	Coordinadora del departamento comunidad del Área de Públicos del Gran Teatro Nacional	Gestora Cultural y Promoción en Medios Culturales	Más de 5 años
3	Vasco Nuñez Cuba	Coordinador de Comunicaciones en el Gran Teatro Nacional	Gestora Cultural y Promoción en Medios Culturales	Más de 5 años

Finalmente, la herramienta que se utiliza para poder llevar a cabo el análisis y la recolección de la información brindada por estos actores es la entrevista a profundidad. Es importante enfatizar que se espera realizar por lo menos una entrevista a profundidad con estos actores. De manera similar que, en la elección de los expertos de sector cultural, la elección de los colaboradores del GTN se realiza mediante un muestreo por conveniencia; puesto que a pesar de existir un amplio número de colaboradores en el GTN que pueden cumplir con el perfil, el acceso a ellos es limitado.

3.3. Públicos del Gran Teatro Nacional

El último grupo de actores relevantes para el desarrollo de esta investigación corresponde a los públicos del GTN. La importancia de este grupo reside en que nos permitirá conocer la percepción de los mismos en torno a las estrategias de marketing cultural y las estrategias de gestión y desarrollo de públicos. Adicionalmente, las herramientas utilizadas con este grupo de actores son los *focus group* y las encuestas. El motivo principal para escoger ambas herramientas reside en que permite recabar la información de manera más eficiente.

Como anteriormente se explicó, se ha optado por analizar a las audiencias jóvenes y adultos que tengan entre 18 y 30 años de edad. Esto debido a que el equipo de investigación ha decidido concentrarse en este grupo de población pues considera la facilidad para poder contactar con estas personas y poder usar los recursos disponibles con los que cuenta. Adicionalmente, este grupo se encuentra en una etapa de vida que se caracteriza por tener mayor autonomía económica e independencia para tomar sus propias decisiones. En este sentido, en su mayoría, el acercamiento que se tiene hacia las artes escénicas es por interés propio, lo cual implica que de

algún u otro modo se ha interiorizado el gusto por los distintos tipos de oferta cultural. De manera semejante, al decidir analizar este grupo etario se puede evaluar si es que el esfuerzo de los PGFP se traduce en una audiencia más fiel para el resto de la programación del GTN tales como el Ballet Nacional, la Sinfónica Nacional, etc.; así como el consumo escénico en otros espacios culturales. Finalmente, de acuerdo al Estudio de Públicos realizado por el GTN, las personas que más consumen obras escénicas en este espacio se encuentran dentro de este rango de edad (GTN, 2020).

Adicionalmente, para la recolección de la muestra y dominio de la información por parte de las audiencias del GTN, se han considerado dos espectáculos escénicos en el GTN. Por un lado, una obra que sea una producción presentada en el GTN. Para esta primera obra no se ha tomado consideración la temáticas o características de la misma o si pertenece a alguno de los Programas de Formación de Audiencias del GTN; solo el requisito de ser un espectáculo escénico presentada en las instalaciones del GTN durante el periodo del 2018 al 2019. Por otro lado, la segunda propuesta escénica que se ha determinado para la recolección de la muestra corresponde a una obra producida en su totalidad y presentada por el GTN en cualquiera de sus Programas de Formación de Audiencias durante el periodo del 2018 al 2019. Esto con el fin de lograr identificar si el espectador conoce sobre los valores del GTN, su perspectiva como consumidor, así como el posicionamiento de la organización entre otros atributos que ayudará a desarrollar un análisis más profundo de las variables que hemos identificado previamente para determinar la importancia del marketing cultural.

Finalmente, se ha tomado en consideración el perfil teórico que se ha desarrollado en apartados anteriores en base al modelo de tipo de públicos propuesto por Sellas y Colomer. De este modo, se dividió el perfil de las audiencias en tres grupos: audiencias fidelizadas, esporádicas y potenciales, las cuales serán detalladas en los siguientes apartados.

3.3.1. Audiencias fidelizadas a los servicios y producciones escénicas del GTN

Se considera como audiencias fidelizadas o fieles a aquellas que se han identificado como espectadores recurrentes a las producciones escénicas del GTN. A través de las encuestas se planea identificar los motivos principales que incentiva a estas audiencias a convertirse en públicos recurrentes. Esto permitirá identificar cuáles son los factores que influyen más en este tipo de audiencias, en base a las variables que hemos identificado previamente.

Adicionalmente, para ello se ha establecido algunos criterios claves para poder identificar a las audiencias recurrentes:

- Capacidad económica para poder adquirir las entradas de los programas que posee el GTN y haber asistido por lo menos 4 veces durante el año a alguno de estos programas.

Como anteriormente se mencionó, se abordará obras producidas en su totalidad por el GTN; así como obras que pertenezcan a los PFGA del GTN

3.3.2. Audiencias esporádicas a los servicios y producciones escénicas del GTN

En relación a las audiencias esporádicas, este grupo se caracteriza por aquellas personas que les gusta las producciones escénicas en vivo, pero no poseen una orientación de preferencia respecto a una organización cultural específica. En ese sentido, las audiencias esporádicas no son espectadores asiduos del GTN; por lo cual, no poseen un hábito recurrente de asistencia a las producciones escénicas de esta organización.

Adicionalmente, para ello se ha establecido algunos criterios claves para poder identificar a las audiencias recurrentes:

- Capacidad económica para poder adquirir las entradas de los programas que posee el GTN y haber asistido por lo menos 1 vez durante el año a alguno de estos programas.

Finalmente, se considera audiencia esporádica a aquellas personas que poseen conocimiento sobre el sector cultural; así como de las actividades que se desarrollan en este sector. No obstante, estos conocimientos no son tan profundos o amplios; por lo cual, muestran una disposición a asistir a una amplia gama de eventos culturales desarrollada en diferentes espacios escénicos.

3.3.3. Audiencias potenciales a los servicios y producciones escénicas del GTN

Las audiencias potenciales comprenden a aquellos grupos de personas que poseen un interés y disposición a consumir este tipo de productos, pese a no tener amplios conocimientos sobre el sector cultural. De este modo, se consideran a todas aquellas personas que tienen la capacidad económica para adquirir entradas del GTN pero que nunca han tenido oportunidad de asistir a ver una obra en el GTN, pero conocen sobre la existencia de este teatro

En base a la selección de muestras que se plantea en esta investigación, se busca identificar cuál es el rol que posee el Marketing Cultural en las estrategias de gestión y desarrollo de públicos de los PFGA. De manera semejante, identificar si es que se ha realizado una correcta gestión de audiencias que ha permitido una fidelización en el largo plazo de los tipos de públicos que posee esta organización

En la Tabla 13 se presenta un resumen de los actores relevantes y la selección de muestras y herramientas empleadas para cada actor.

Tabla 13: Cuadro resumen de los actores relevantes y tipo de herramienta empleada para la investigación

Nº	Tipo de herramienta a utilizar para la investigación	Actor relevante
1	Entrevista a profundidad	Expertos en el sector escénico
		Colaboradores del área de públicos y del área de marketing y comunicaciones del GTN
2	Focus group y encuestas	Públicos del Gran Teatro Nacional (temporada 2018 -2019)

Adicionalmente, es importante resaltar que, respecto a la selección muestral, esta es no probabilística, ya que la muestra depende de la naturaleza y características propias del trabajo de investigación. De manera semejante, se utiliza el muestreo denominado “bola de nieve” o “en cadena”; ya que, se busca identificar actores y expertos claves cuya experiencia agregue valor a la investigación. Asimismo, este grupo de actores, a su vez, podrá nominar a sus pares, quienes podrán participar en la investigación (Hernández et al., 2010). De este modo, es posible enriquecer el análisis de los datos recolectados (ver la Tabla 14).

Tabla 14: Muestreo Bola de Nieve

Fases	Descripción
Mapeo de actores	En primer lugar, se procede con la descripción de los actores relevantes para la investigación: MINCUL, miembros de la Dirección General de Industrias Culturales y otros actores que forman parte del estudio
Referencias iniciales	Posteriormente, se inicia con la búsqueda de estos expertos en el sector cultural, especialmente, en temas de gestión de públicos y marketing cultural. Así como establecer contacto con los miembros del GTN y público del GTN
Entrevista	Una vez establecida el contacto, se procede a realizar la entrevista; a partir del cual, se solicita a los entrevistados que nominen a otras personas que se encuentren dentro de la población objetivo.
Repetir el procedimiento	Finalmente, se forma una secuencia de cadena denominada “bola de nieve”, a partir del cual se obtiene entrevistados-referenciados-entrevistados

Adaptado de Eland-Goossensen et al. (1997)

En esa misma línea, en el siguiente apartado se describe a mayor detalle las técnicas de recolección empleadas para recabar la información. De este modo, se puede llevar a cabo un análisis exhaustivo de las variables identificadas; y, lograr comprender el rol del marketing cultural en las estrategias de gestión y desarrollo de audiencias del GTN.

4. Técnicas de recolección de información

De acuerdo con Hernández et al. (2014) los enfoques cualitativos y cuantitativos requieren uso de herramientas que ayuden a poder realizar una medición y análisis estadístico más profundo. De acuerdo a Ponce y Pasco (2015):

Existen diversas técnicas a través de las cuales se recolecta información durante el trabajo de campo en un determinado contexto organizacional. Las cuatro más utilizadas en la investigación en gestión son: la encuesta, la entrevista individual en profundidad, el focus group y la observación (p. 61).

Bajo esa perspectiva, en la presente investigación las técnicas de recolección de información fueron: fuentes secundarias, encuestas, *focus group* y entrevistas a profundidad. Si bien, la observación participante es una herramienta que puede brindar mayor información sobre el rol que del marketing cultural en las estrategias de gestión de públicos, el equipo de investigación considera que debido al contexto actual originado por la pandemia del COVID-19 no se utilice esta herramienta de recolección de datos. De este modo, en el siguiente apartado se desarrollarán las diversas técnicas y herramientas que serán utilizadas en esta investigación

4.1. Fuentes secundarias

Los principales tipos de fuentes secundarias que se utilizaron corresponden a artículos, libros, tesis académicas, cuyo contenido giraba en torno a la gestión de audiencias, gestión cultural, marketing cultural. De este modo, autores como Sellas y Colomer, Colbert y Cuadrado, Varbanoba, entre otros autores fueron fundamentales para poder desarrollar esta investigación. Es importante resaltar que existe una ausencia de estudios académicos sobre las artes escénicas y la gestión cultural en el Perú; por lo cual, la mayoría de los documentos utilizados para comprender las estrategias y herramientas del marketing cultural han sido desarrolladas en países como Argentina, España, Reino Unido, etc. No obstante, la información brindada en estas fuentes de estudio ha servido para poder realizar una mejor comprensión de la materia de estudio de esta investigación. De manera semejante, la información de estas fuentes ha servido para poder realizar un símil entre el PFGA del GTN con otros programas de gestión de audiencias desarrollados en otros países.

Adicionalmente, se tuvo acceso a fuentes bibliográficas elaboradas por el Ministerio de Cultura tales como el Libro Primera Llamada (MINCUL, 2016b) o el estudio ¿Cómo vamos en el consumo de teatro en el Perú? Análisis de indicadores de asistencia a espectáculos de teatro entre el 2016 y el 2019 (MINCUL, 2021), entre otros que contribuyeron a poder profundizar y tener acceso a información secundaria sobre el GT.

4.2. Herramientas cualitativas

Las herramientas cualitativas que se emplearon para recolectar la información en este trabajo de investigación son las entrevistas a profundidad y los *focus group*. Resulta pertinente mencionar que ambas herramientas fueron realizadas de manera virtual debido al contexto actual.

Asimismo, se emplearon todos los protocolos tales como los consentimientos informados, solicitud de grabación, etc. para poder llevar a cabo de manera efectiva la investigación. Finalmente, en las próximas líneas se aborda ambas herramientas:

4.2.1. Entrevistas a Profundidad

Las entrevistas a profundidad son herramientas de recolección de datos cualitativas que tienen como objetivo estudiar un determinado problema que no puede ser abarcado por completo debido a la ausencia de conocimientos específicos para determinados temas (Creswell, 2009). De este modo, con el fin de manejar diversos puntos de vistas y poder profundizar en temas de gestión cultural se realizó entrevistas a profundidad a expertos del sector teatral (gestores culturales o artistas de las artes escénicas). De manera semejante, se consideró pertinente aplicar estas mismas herramientas a expertos en temas de marketing, de preferencia aquellos profesionales que tengan una especialización en marketing cultural. Las entrevistas que se plantea realizar serán de tipo semi-estructurada, debido que en estas se presentan temas que deben tratarse. No obstante, el moderador tiene la libertad para incorporar nuevos temas que surjan durante la sesión e incluso alterar parte del orden en que se tratan (Hernández et. al, 2014). Se realizará entrevistas con guías de preguntas estructuradas por ejes temáticos de mayor relevancia, la cual puede variar o cambiar el orden, en base a la conversación que se tenga con entrevistados.

Finalmente, este tipo de herramientas también se emplearon con los colaboradores del GTN, específicamente de las áreas de formación de públicos y de marketing. Pues, el objetivo de la aplicación de esta herramienta será poder recabar experiencias que nos permitan visualizar algún patrón de similitud respecto a las diferentes estrategias aplicadas en la gestión de audiencias; específicamente aquellas que involucren directamente al marketing cultural. Finalmente, cabe mencionar que se ha realizado una guía de entrevista para ser aplicada a los diferentes expertos, la cual se detalla en el Anexo H.

4.2.2. Focus Group

Los *focus group* son herramientas que, a partir de la interacción entre los participantes de estos grupos se puede elaborar conclusiones (Barbuour 2007, citado en Hernández et al. 2010). Asimismo, “el focus Group recolecta información de varias personas en forma simultánea y esta técnica presta atención a cómo la presencia de dichas personas puede estimular diferentes respuestas de las que se obtendrían individualmente” (Ponce & Pasco, 2015, p.64). De este modo, el *focus group* es una herramienta que ayudará a identificar los factores de éxito de los programas de gestión y formación de audiencias a través de la opinión directa de los asistentes y públicos potenciales de esta organización. De manera semejante, ayudará a que se pueda conocer las

expectativas de los productos y servicios brindados por el GTN; así como las experiencias escénicas las audiencias en base a los programas de formación y gestión de audiencias a los cuales han asistido. En este sentido el objetivo de esta herramienta será poder analizar cuan eficiente han sido las diversas estrategias empleadas en los programas de formación de públicos del GTN; del mismo modo podrá mostrar de cierta forma, cuáles han sido los objetivos de las estrategias que no han logrado cumplirse en su totalidad.

De acuerdo con Merino y Pintado (2015), para una eficiente recolección de información mediante esta herramienta, los grupos focales deben de poseer entre 6 a 10 participantes. Cada uno de estos participantes deben poseer características similares, pero distintas opiniones para que se pueda recolectar información valiosa y enriquecedora. De este modo, se ha realizado 2 *focus group*, los cuales contaron con 8 participantes con características similares cada uno. De este modo, los entrevistados del primer grupo focal fueron jóvenes universitarios de 18 a 24 años que habían consumido por lo menos una obra escénica durante la temporada 2018 y 2019. Mientras que los entrevistados del segundo *focus group* fueron adultos-jóvenes de 25 a 30 años que también habían consumido por una obra escénica durante la temporada 2018-2019. A partir de la información brindada por los participantes de ambos *focus group* se pudo recolectar información valiosa para ahondar en el planteamiento del problema.

Asimismo, el desarrollo del *focus group* y las intervenciones de los participantes serán guiados por un moderador y un asistente que se encargará de registrar de manera digital todo el desarrollo del *focus group*. Finalmente, el equipo procederá a transcribir el *focus group* y poder registrar los datos más importantes que se han encontrado a través de estas herramientas, con el fin de contrastar con el conocimiento teórico, llegando a conclusiones que permitan lograr los objetivos de la investigación. El *focus* se manejará bajo las bases de una Guía de Focus Group, la cual se explica a detalle en el Anexo I.

4.3. Herramientas cuantitativas

En relación a las herramientas cuantitativas, se utilizarán encuestas para el presente trabajo de investigación. De acuerdo con Malhotra (2008) esta herramienta cuantitativa contribuye a obtener información a través de la formulación de preguntas variadas a los individuos. De este modo, se empleará esta herramienta con el fin de determinar la percepción de las audiencias en relación a las estrategias de marketing cultural y gestión y desarrollo de audiencias.

Como ya se mencionó anteriormente, la población objetivo para poder identificar la percepción respecto a las estrategias de marketing cultural y gestión de públicos está comprendido por jóvenes entre 18 a 30 años de edad. Asimismo, el formulario estuvo dirigido a los tres tipos

de públicos que se identificó en los apartados anteriores: a) *audiencias fidelizadas a los servicios y producciones escénicas del GTN*, b) *audiencias esporádicas a los servicios y producciones escénicas del GTN* y c) *audiencias potenciales a los servicios y producciones escénicas del GTN*. Todo esto con el fin de poder identificar los principales factores que influyen en su consumo cultural; así como las principales barreras que impiden el consumo de obras escénicas en el GTN.

Es importante resaltar que para poder determinar la cantidad de personas encuestadas se intentó tomar en consideración la cantidad de audiencias que ha tenido el GTN durante el 2018 y 2019 en los diferentes tipos de espectáculos artísticos ofrecidos en su programación. Para ello, se tomó en consideración la información brindada por la organización, en la cual se obtuvo un resultado de 220000 espectadores que habían asistido durante el periodo de 2018 y 2019. Sin embargo, no se logró trabajar con este número de espectadores porque no existe información demográfica del mismo. Esto se debe en parte a que el GTN trabajaba con Teleticket durante esos años; el cual, al ser un sistema de *ticketing* tercerizado no le podía brindar información exacta sobre el perfil de sus públicos culturales.

Bajo esa premisa, se optó por trabajar con una muestra de tipo no probabilística, debido a que el universo de la población para poder desarrollar el análisis es desconocido. De acuerdo con Hernández et al. (2014), una muestra no probabilística es aquella que depende de criterios relacionados a la naturaleza de la investigación o de la persona que realiza el análisis de la muestra; es decir, no depende de criterios probabilísticos. Adicionalmente, este enfoque permite determinar la cantidad considerada para la recolección y selección de datos en base a la capacidad operativa y los recursos disponibles con los que cuenta el equipo de investigación (Hernández et al., 2014).

Asimismo, para poder realizar un análisis más riguroso mediante una muestra de tipo no probabilístico, es necesario que se tome en cuenta ciertas consideraciones con el tamaño de la muestra. De acuerdo con Hair (1999, citado en Rositas, 2014), el tamaño de la muestra debe ser al menos 100 personas cuando se realiza un análisis factorial. De manera semejante, Malhotra (2008) postula que el tamaño de la muestra debe ser 4 o 5 veces mayor al número de las variables que posee el estudio, con el fin de garantizar un efectivo análisis. Conviene enfatizar que se ha identificado un total de 21 indicadores agrupados en 6 variables principales de acuerdo a la matriz de consistencia (ver Anexo L) que se elaboró para el desarrollo de esta investigación.

En ese sentido, se definió que la cantidad apropiada para poder recabar y analizar la percepción respecto a las estrategias de marketing cultural y gestión de público es de 105 personas comprendidas en un rango de edad de 18 a 30 años. Para ello, se tomó en consideración las recomendaciones sugeridas por los autores antes mencionados, así como el número de indicadores

propuestos y los lineamientos dados por un enfoque no probabilístico. No obstante, con el objetivo de ser más rigurosos con el análisis, se consideró pertinente que esta cantidad se encuentre dentro del rango de 200-220 participantes. De este modo, bajo la aplicación de esta herramienta cuantitativa, se obtendrán resultados que complementen el análisis de tipo cualitativo descrito anteriormente.

Como anteriormente se explicó, la encuesta, también conocida como formulario, es la herramienta que se utilizará para poder recabar la información necesaria para llevar a cabo el análisis. La relevancia y ventaja de esta herramienta es que permite recoger información de manera estandarizada y eficiente (Weathington, Cunningham & Pittenger, 2012). Para que esta herramienta pueda ser utilizada debe de cumplir con ciertos criterios. El primer criterio es el grado de confiabilidad de la encuesta. Este criterio hace referencia al grado de repetición de resultados para obtener información por parte de una persona. En otras palabras, si es que a una persona se le encuesta repetidas veces, la información obtenida a partir de los resultados de cada encuesta deben de ser similares (Hernández et al., 2014). El segundo criterio que debe de tener una encuesta es el grado de validez; el cual, puede ser desagregado en 3 tipos de validez: validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo. Cada uno de estos tipos de grados de validez hacen referencia al nivel de representatividad de los conceptos teóricos que se busca abordar en la investigación (Hernández et al., 2010). Finalmente, el grado de objetividad hace referencia a que la investigación no se rige en base a sesgos del investigador (Hernández et al., 2014). Tomando en consideración los criterios antes mencionados, se puede realizar un análisis más efectivo a favor de la investigación.

Adicionalmente, el formulario fue elaborado en base a las variables identificadas en la matriz de consistencia. Conviene enfatizar que también se tomó en consideración 4 variables moderadoras: edad, sexo, distrito y hábitos culturales para poder profundizar en el análisis de los patrones de consumo cultural de la población objetivo que se pretende encuestar. Asimismo, para la validación de la encuesta, se tomó en consideración la retroalimentación de la experta en sector cultural y colaboradora del GTN, Claudia Manrique. Para ello, la retroalimentación brindada por la experta permitió incorporar preguntas entorno a la influencia social para consumir obras en el GTN; así como, las plataformas virtuales que posee el GTN. Pues, de acuerdo a Claudia Manrique, una variable muy importante en el consumo escénico es “la influencia social” para la construcción de patrones de consumo culturales; puesto que muchas veces el consumo escénico es una actividad que suele realizarse en grupo y no de manera solitaria. De manera similar, en un contexto que se caracteriza por los cambios constante de la tecnología, las plataformas virtuales cobran mucha importancia al momento de buscar información sobre que producto cultural

consumir. De este modo, en base a los comentarios mencionadas por la experta, se realizaron esas modificaciones. Posteriormente, se elaboró una encuesta piloto.

En relación a la encuesta piloto, esta se realizó a un total de 6 personas. Cada una de ellas, elegidas por conveniencia, con el fin de que nos puedan brindar mejor retroalimentación. De este modo, la prueba piloto ayudó a garantizar que cada uno de los enunciados planteados en esta herramienta eran fáciles de entender para la población objetiva. Luego de realizar la prueba piloto, se realizaron las modificaciones respectivas de acuerdo a la retroalimentación brindada. De esta forma, los cambios que se realizaron fueron los siguientes: 1) Era mejor utilizar el término “plataformas virtuales” para hacer referencia a los diversos canales digitales que tenía el GTN; y no solo emplear la palabra plataforma de comunicación. 2) Se debía reducir la duración de la encuesta, pues podía ser tediosa para el usuario. A partir de ello, se realizó las modificaciones pertinentes para que las personas encuestadas puedan responder de manera más fácil el formulario.

Finalmente, la encuesta final y la prueba piloto fueron realizadas de manera virtual y asincrónica; puesto que el trabajo de campo se desarrolló durante el contexto de la pandemia del COVID-19. Asimismo, es preciso mencionar que para poder elaborar el formulario se desarrolló una pregunta filtro en torno a la edad, pues se buscaba que las personas encuestadas se encuentren dentro del rango de edad de 18 a 30 años. De manera semejante, para hacer un análisis riguroso, también se realizó la limpieza de la data recolectada. Para mayor detalle de la encuesta final y la prueba piloto ver el Anexo J

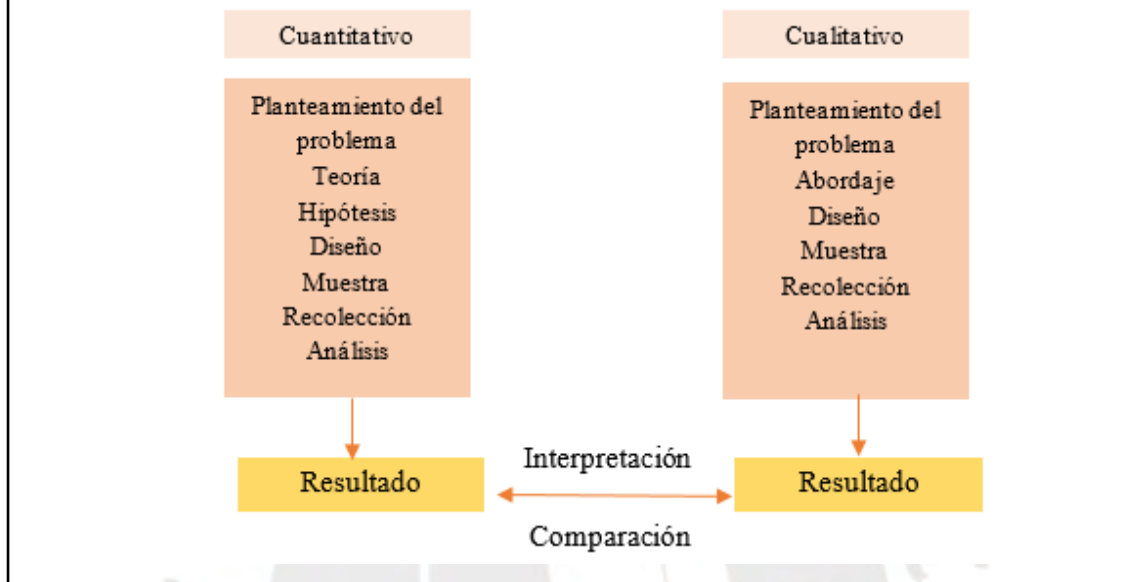
5. Técnicas de análisis e interpretación de datos

Luego de recabar la información a través de las herramientas cuantitativas y cualitativas anteriormente descritas, es necesario que se pueda realizar el análisis e interpretación de datos mediante las herramientas adecuadas. Asimismo, el Diseño de Triangulación Concurrente (DITRIAC) es la metodología de la técnica de interpretación de datos que se plantea para la presente investigación. Esta metodología se basa en realizar una recolección y análisis simultáneo de los datos cualitativos y cuantitativos en un determinado espacio temporal. Posteriormente, los hallazgos obtenidos son interpretados mediante una validación cruzada entre el enfoque cualitativo y cuantitativo; con el fin de conseguir los objetivos planteados (Hernández et al., 2014).

Adicionalmente, esta metodología es una de las principales formas de analizar e interpretar los datos de una investigación no generalizable que posee un enfoque mixto. En ese sentido, esta metodología pretende “verificar convergencia, confirmación o correspondencia al contrastar datos CUAN y CUAL, así como a corroborar o no los resultados y descubrimientos en

aras de una mayor validez interna y externa del estudio” (Hernández et al., 2014, p. 538). De este modo, el Diseño de Triangulación Concurrente (DITRIAC) es una herramienta que permite complementar el enfoque cualitativo y cuantitativo (Cruz, Escalona & Téllez, 2014). Para mayor detalle de este tipo de diseño metodológico de análisis ver la Figura 11.

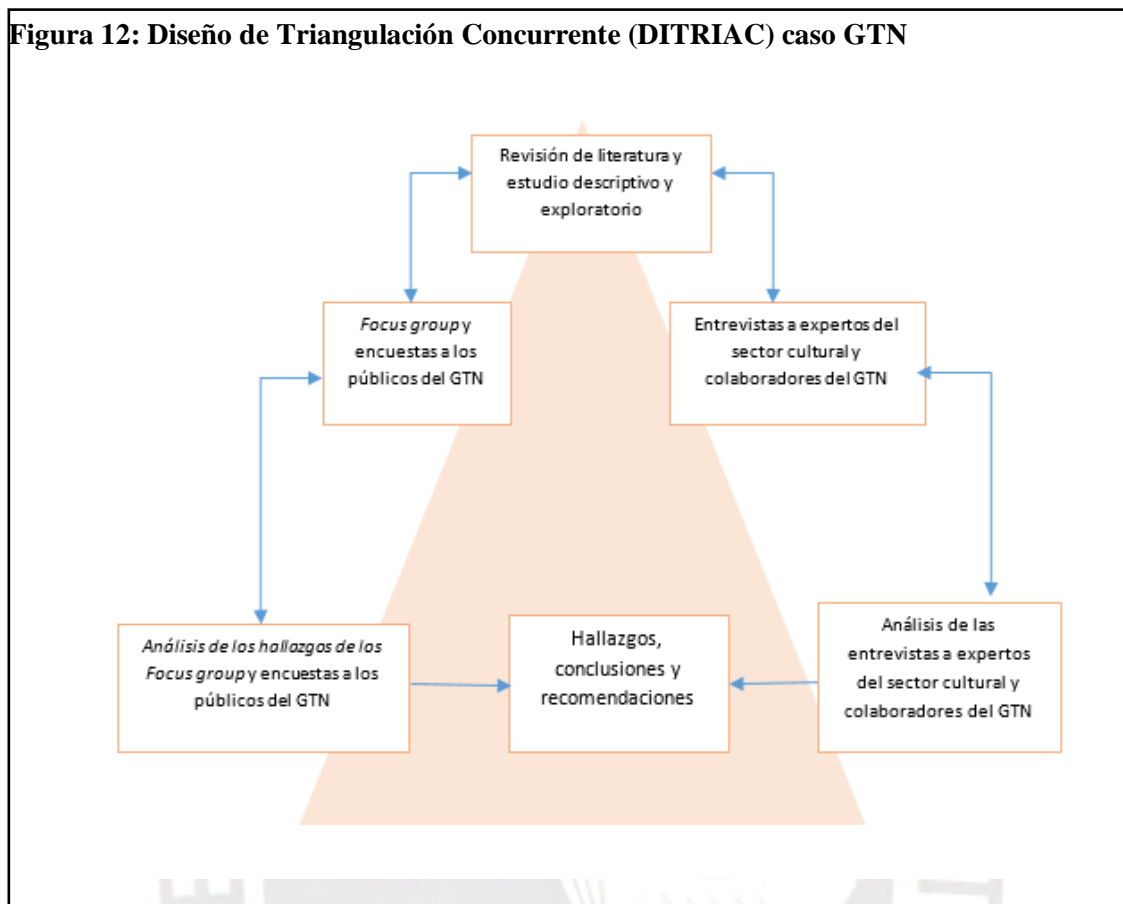
Figura 11: Diseño de Triangulación Concurrente (DITRIAC)



Adaptado de Hernández et al. (2014)

Resulta pertinente mencionar que existen 3 tipos de triangulación. Estas son: triangulación de datos, de investigador y la teórica. En relación al tipo de triangulación, el equipo de investigación ha optado por utilizar la triangulación de datos; puesto que, permite contrastar diferentes tipos de fuentes de recolección de datos. Esto permite un análisis mucho más enriquecedor; ya que estos pueden parecerse o discrepar entre sí (Denzin, citado en Rodríguez, Pozo & Gutiérrez, 2006). Como se mencionó anteriormente, el tipo de fuente de recolección de datos que se utiliza en esta investigación son los resultados de las entrevistas, de los focus group y de las encuestas. De este modo, en la Figura 12 se puede apreciar de qué manera se realiza triangulación de los datos obtenidos en las herramientas de recolección de información.

Figura 12: Diseño de Triangulación Concurrente (DITRIAC) caso GTN



De este modo, en las siguientes líneas, se describe las herramientas que se utilizarán para analizar e interpretar la información recolectada.

5.1. Técnica análisis cualitativo

Para el análisis cualitativo de la información, se estructura la data para así poder clasificar y codificar en variables y categorías. De este modo, se puede realizar una adecuada interpretación de los datos en base a las variables identificadas en los capítulos anteriores. Como anteriormente se indicó, se realiza la triangulación de datos ya que estos proceden de distintas fuentes: expertos del sector cultural, los colaboradores del GTN y los públicos que consumieron obras escénicas en el GTN durante el periodo de 2018 a 2019. En ese sentido, al aplicar distintos métodos de recolección de datos, se podrá obtener un entendimiento de la gestión de públicos desde la perspectiva de diversos actores. (Hernández et al., 2014). Finalmente, se empleó la herramienta Atlas.ti para poder llevar a cabo el análisis de resultados y la codificación de las variables. Para mayor detalle ver el Anexo K.

5.2. Técnica de análisis cuantitativo

Para el análisis cuantitativo de la información recolectada se emplea la estadística descriptiva. Esta herramienta permite explorar el comportamiento de las variables que se busca ahondar en la investigación. Además de que para poder realizar el análisis se emplean los gráficos de barras y circulares (Levin & Rubin, 2004). Estos gráficos permiten tener un mejor entendimiento de las variables que se plantean de manera individual. Finalmente, la herramienta que se utiliza para poder recolectar la información es el programa informático Excel.

6. Validez de la investigación

La validez y credibilidad de la investigación se ha generado a partir de la triangulación de datos (metodología DITRIAC) de los hallazgos obtenidos mediante las diversas herramientas que se han utilizado tales como: los textos académicos, las entrevistas a profundidad, las encuestas y los grupos focales. De manera semejante, se busca generar confiabilidad en este trabajo mediante los registros de audios, transcripciones de las entrevistas y focus group; así como en las respuestas brindadas en las encuestas que se plantea desarrollar más adelante.

Conviene resaltar que para el desarrollo de encuestas y grupos focales se buscó establecer contacto con personas que tengan entre 18 y 35 años de edad; a través de, las redes sociales tales como los grupos de Facebook con temática de consumo teatral y/o cultural. No obstante, es preciso comentar que puede existir un posible sesgo en la investigación ya que se estableció contacto en su mayoría con estudiantes universitarios de la PUCP, la Universidad de Lima, UPC y la Pacífico que hayan asistido a los PFGA del GTN.

7. Matriz de consistencia

La matriz de consistencia se ha elaborado en base a la problemática, objetivos y preguntas que se han delimitado. Adicionalmente, se muestran las variables e indicadores relacionados de cada uno de nuestros objetivos en torno a la teoría revisada. Asimismo, se describen las herramientas de recolección de datos que se determinaron en la metodología descrita (Anexo L).

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS

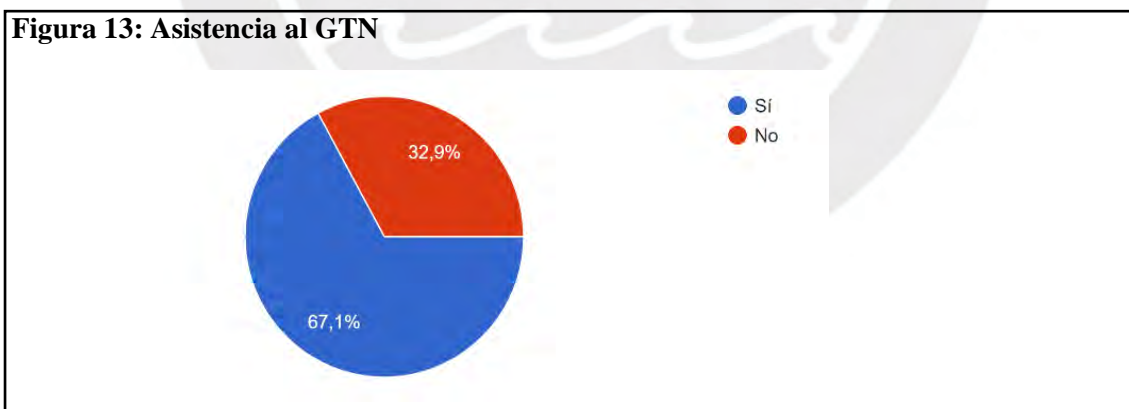
En el presente capítulo, se describen los hallazgos encontrados a través de las herramientas de investigación que se emplearon (entrevistas a profundidad dirigidas a expertos y colaboradores del GTN, los grupos focales y encuestas dirigidas a los públicos culturales del GTN), con el fin de identificar el rol del marketing cultural en las estrategias de gestión y formación de públicos culturales del GTN. Asimismo, con el objetivo de realizar un análisis bajo una secuencia lógica, se optó por ordenar la información de la siguiente manera:

Primero, se presentan la información cuantitativa y los gráficos que recogen las respuestas obtenidas de las encuestas. Luego, la información cualitativa obtenida de los hallazgos de las entrevistas dirigidas a los expertos, colaboradores del GTN, así como los resultados obtenidos de los grupos focales dirigidos a los públicos del GTN. El objetivo de organizar la información de esta manera es poder facilitar el Diseño de Triangulación Concurrente elaborado para realizar el presente análisis de investigación. De este modo, se podrán asociar los hallazgos de la investigación con el marco teórico propuesto.

1. Información demográfica de la muestra de las encuestas aplicadas a los públicos del GTN

Respecto a la encuesta, esta fue dirigida a una muestra de 230 personas. En cuanto al objeto de estudio, como se muestra en la Figura 13, el 67.1% de las personas encuestadas respondieron que sí han asistido al Gran Teatro Nacional, mientras que el 32.9% que no.

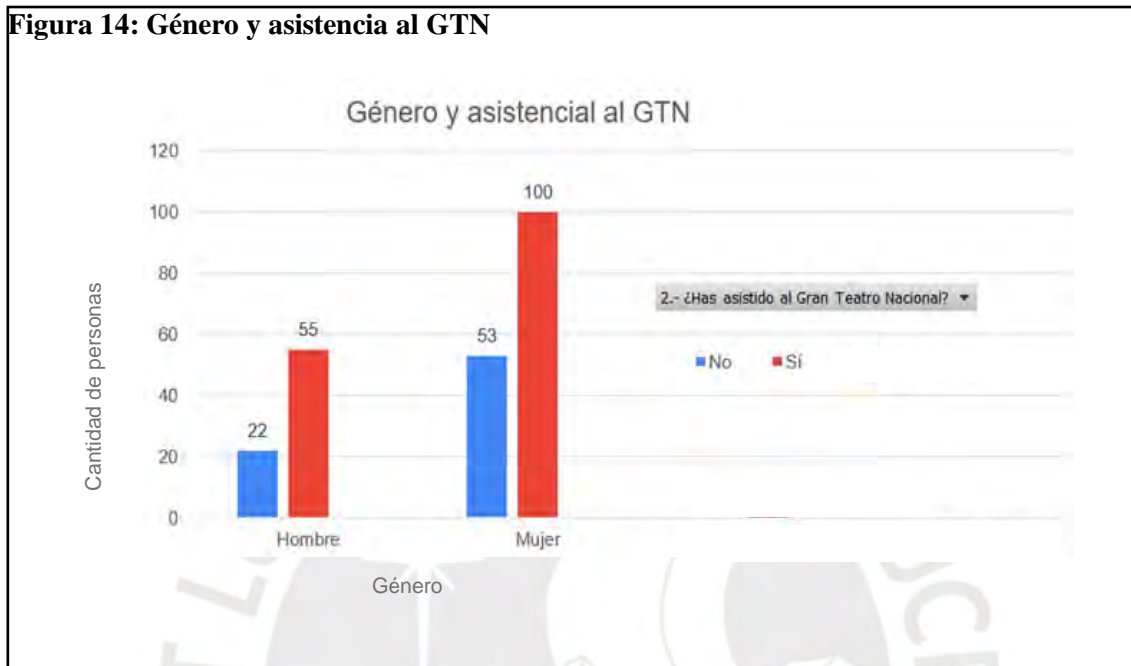
Figura 13: Asistencia al GTN



La importancia de conocer la asistencia al GTN, reside en que esto permite identificar los públicos: fidelizados, esporádicos y potenciales; así como la percepción de los mismos en torno a las estrategias de marketing cultural y las estrategias de gestión y desarrollo de públicos. De este modo, se podrá ahondar en un mejor análisis para fines de esta investigación.

En torno a la distribución por género de las personas encuestadas, se logra identificar que, 66.7% son del sexo femenino y aproximadamente el 33% del sexo masculino. Asimismo, el análisis cruzado entre género y asistencia al GTN evidenció que existe un mayor consumo de espectáculos escénicos en esta organización por parte del público femenino (ver Figura 14).

Figura 14: Género y asistencia al GTN

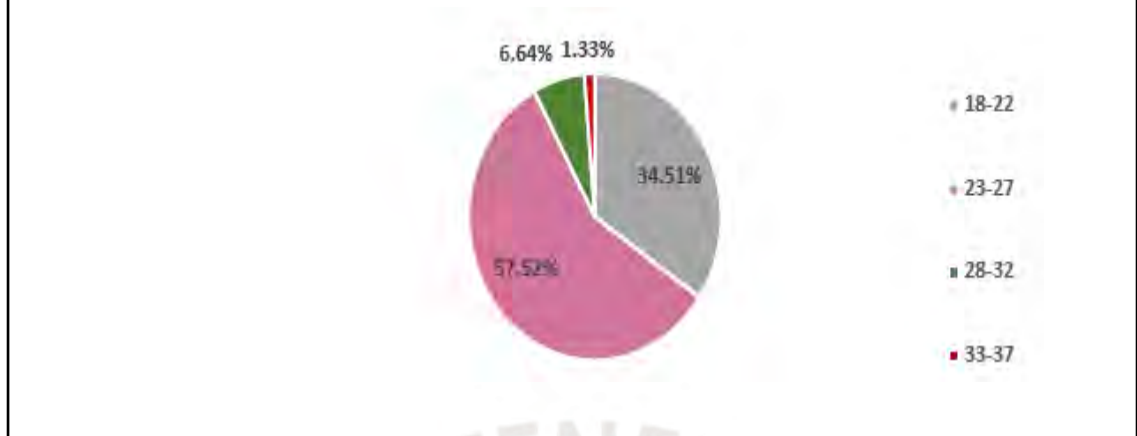


En relación con la edad, el promedio de las personas que asistieron al GTN es de 24 años, donde agrupando las edades en rangos de 5 años, se tiene que el 56.3% de las personas encuestadas tiene entre 23 y 27 años, el 33.8% tiene entre 18 y 22 años, el 6.5% entre 28 y 32% y el restante 3.4% tiene de 33 a 57 años (ver Tabla 15 y Figura 15).

Tabla 15: Edad promedio de personas encuestadas

Número de encuestas válidas	Media	Moda	Mediana	Desviación Estándar
230	24	24	24	5

Figura 15: Edad promedio de personas encuestadas



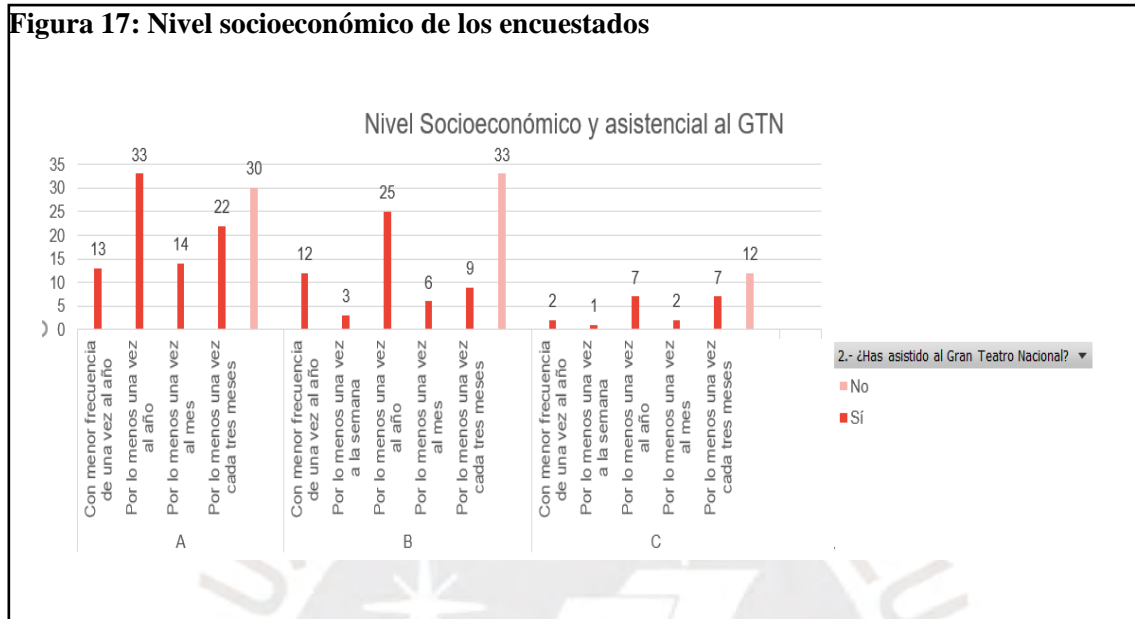
Estos resultados permiten observar que, a medida que el grupo de personas encuestadas es más longevo, la asistencia a espectáculos escénicos es menor. Por otro lado, respecto al lugar de residencia, se encontró que la mayor parte de los encuestados residen en los distritos de Callao (23), Pueblo Libre (21) y San Miguel (19). Asimismo, al relacionar el lugar de residencia con la asistencia al GTN, se logra observar que existe una leve tendencia a que estos residan en los distritos de Jesús María (9), Miraflores (10), San Borja (4), San Miguel (11), San Isidro (7). En ese sentido, las personas que viven en distritos más cercanos al GTN consumen con mayor frecuencia espectáculos escénicos en esta organización. Para mayor detalle, ver la Figura 16.

Figura 16: Lugar de residencia de personas encuestadas



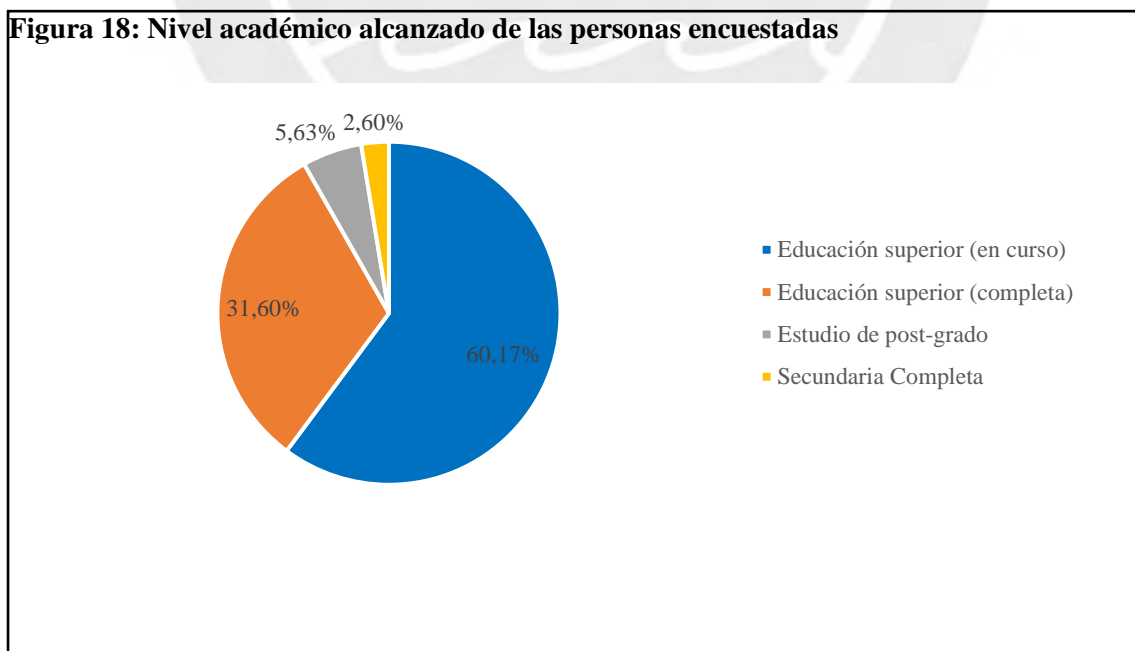
Asimismo, al analizar de manera cruzada el nivel socioeconómico y la asistencia al GTN, los resultados de la encuesta señalan que, a mayor nivel socioeconómico, mayor frecuencia de asistencia a espectáculos escénicos en esta organización (ver la Figura 17).

Figura 17: Nivel socioeconómico de los encuestados



En cuanto al grado académico de las personas encuestadas, tal como se puede observar en la Figura 18, se obtuvo que el 60.17% se encuentra en el nivel académico educación superior en curso, el 31.60% cuenta con educación superior completa, el 5.63% con estudio de post-grado y el 2.6% con secundaria completa.

Figura 18: Nivel académico alcanzado de las personas encuestadas



Con relación a sus hábitos culturales antes de la pandemia, las personas encuestadas respondieron que el tipo de producto cultural que solían consumir en un teatro o centro cultural era, en su gran mayoría, obras de teatro seguido de conciertos de música en vivo, danzas folclóricas, ballet y ópera (ver Figura 19).

Figura 19: Producto cultural que solía consumir la muestra encuestada prepandemia



Es importante mencionar que la pregunta sobre el tipo de producto cultural que solían consumir durante la prepandemia era una pregunta con respuestas de opción múltiple. Asimismo, de lo anterior, 39% de las personas encuestadas consumían dichos productos culturales por lo menos una vez cada tres meses, el 34.2% lo consumía por lo menos una vez al mes, el 16.7% por lo menos una vez al año y el 10% restante por lo menos una vez a la semana, con menor frecuencia de una vez al año o nunca (ver Figura 20).

Figura 20: Frecuencia de consumo de productos culturales durante la prepandemia



Es partir de la muestra descrita, que se realizaron preguntas entorno a los objetivos de la investigación, lo cual se evidenciará a continuación.

2. Análisis integral de los hallazgos de los Procesos de Gestión y Desarrollo de Públicos del GTN

Como anteriormente se explicó, la ausencia de hábitos culturales por parte de la población peruana es uno de los principales problemas que afronta el sector escénico. A modo de ejemplo, Melissa Giorgio señala lo siguiente:

El principal problema por el cual las personas van poco al teatro es porque no hay interés. Por lo tanto, la principal barrera para el acceso y la participación cultural es la falta de interés, y ello es como indagar en un universo más, pues este tiene muchas variables como, por ejemplo, qué estímulos tuvo desde la casa familiar o desde muy pequeño alrededor sobre la cultura, etc. (M. Giorgio, comunicación personal, 12 de julio de 2021).

Lo planteado por Giorgio, también, se puede evidenciar en los resultados encontrados por la Encuesta de Consumo y Prácticas Culturales desarrollada por el Latino Barómetro (OEI, 2013) y en la encuesta ¿Cómo vamos en el consumo en el teatro en el Perú? Desarrollada por el Ministerio de Cultura (MINCUL, 2021). De acuerdo a ambos estudios, aproximadamente el 80% de la población peruana no ha tenido una experiencia escénica por falta de interés. Para Alexandra Araujo, gerente de Teatro La Plaza, esto se debe en parte a que: “El teatro es algo que necesita acompañamiento, necesita que alguien te agarre de la mano y te diga ‘Ven, siéntate’. Además, que te pregunte qué te gusta, qué esperas esta noche (A. Araujo, comunicación personal, 8 de junio de 2021)”. Bajo esta premisa, la gestión de públicos y el marketing cultural se convierten en las herramientas idóneas para generar esta buena experiencia e interés en los públicos culturales respecto a la oferta escénica. De manera semejante, ambas herramientas permiten que las organizaciones escénicas logren desarrollar un vínculo duradero con sus audiencias. Para Silvia Romero, la importancia de que las entidades culturales apliquen estas herramientas reside en que:

El empleo de estrategias de gestión de audiencias y de marketing cultural creo que es obligatorio. O sea, si quieres ser una organización cultural escénica y quieres ser sostenible en el tiempo tienes que hacerlo; sino no te va a ir bien y será difícil poder llegar a tus públicos objetivos (S. Romero, comunicación personal, 15 de julio de 2021).

Lo señalado por Romero, permite, una vez más, destacar la relevancia de que las organizaciones escénicas empleen herramientas de gestión cultural para poder desarrollar relaciones en el largo plazo con sus audiencias.

Asimismo, en relación a los procesos de la gestión de públicos, los expertos comparten la idea de que es necesario un proceso de investigación de públicos para que la organización cultural pueda conocer a las personas a las cuales dirigen su oferta. De este modo, puedan convertirlas en sus audiencias recurrentes y garantizar el éxito de las estrategias de gestión de públicos y de marketing cultural que emplean. De manera similar, señalan que los procesos de segmentación, targeting y posicionamiento son esenciales para poder acercar las artes escénicas a cada tipo de público que posee la organización cultural. A modo de ejemplo, Carlos La Rosa, director de la Dirección de Artes del Ministerio de Cultura, señala lo siguiente:

Un criterio importante es que sea una producción de interés de esa audiencia, o sea, tú puedes crear una obra porque es un tema que te interesa, pero creo que ahora hay que pensar más que nunca en los intereses y en las características de la audiencia, creo que ese es un punto muy importante (C. La Rosa, comunicación personal, 22 de junio de 2021).

Es así que, se logra observar la importancia de que las organizaciones escénicas logren conocer el interés particular que poseen sus públicos objetivos; con el fin de crear valor escénico para los mismos. Asimismo, lo señalado por los expertos en gestión cultural permite comprender la importancia de la aplicación de herramientas de la gestión cultural para elaborar programas de fidelización para los públicos culturales.

En relación al Gran Teatro Nacional, tal como se planteó en apartados anteriores, este teatro es una organización estatal sin fines de lucro que tiene como objetivo promover y difundir las artes escénicas en el Perú. Del mismo modo, y en coherencia con sus colaboradores, este tiene como finalidad la incidencia y la formación de nuevas audiencias; ya que, trata de integrar temas de educación y formación de los ciudadanos y ciudadanas en arte con el fin de garantizar el derecho a la cultura; el cual también es concebido como un derecho humano.

Para los especialistas en gestión cultural, este teatro posee los recursos necesarios para cumplir su función como promotor de cultura y ente articulador dentro de la industria en nuestro país; a través de la oferta de productos culturales de calidad. Asimismo, los expertos conciben a este teatro como una entidad referente en el ámbito cultural, especialmente en las artes escénicas.

De este modo, a partir de la información brindada por los colaboradores del GTN y por los expertos en gestión cultural, se identifica que existen determinados procesos para poder

gestionar a los diferentes tipos de públicos dentro del GTN. De manera similar, se logra identificar que las áreas involucradas con mayor relevancia son Marketing y Comunicaciones junto con el Área de Formación de Públicos. Esto se debe a que ambas áreas utilizan herramientas para investigar a sus públicos y poder recoger de primera mano sus necesidades. En base a ello, y mediante la cocreación, definen sus tipos de públicos y la estrategia que va a diseñarse para poder llegar a ellos. Cabe resaltar que este proceso es iterativo y se replantea constantemente con el fin de no perder esa conexión con las necesidades de sus públicos. En ese sentido, en los próximos apartados se describen a mayor detalle los procesos de gestión de audiencias involucradas en las estrategias de gestión cultural empleadas por el GTN.

2.1. Análisis del proceso de Investigación de Públicos

En relación al proceso de investigación de públicos, los expertos destacan que la mayoría de las organizaciones culturales no conocen los intereses reales que poseen los públicos a los cuales desean dirigir su oferta escénica. A modo de ejemplo, destaca el comentario de Viviana Quea: “Muchas veces los artistas y gestores han operado bajo la idea de ‘bueno, yo lanzo mi oferta, mi obra, ya el público llegará’ Han operado de espaldas al conocimiento de sus audiencias (V. Quea, comunicación personal, 17 de junio de 2021)”. Adicionalmente, los expertos identifican que estas organizaciones suelen concebir a este proceso como una investigación de mercado que puede ser realizada sólo por las grandes producciones; por lo cual, deciden no aplicar este proceso.

No obstante, aquellas organizaciones que optan por ejecutar este proceso suelen realizarlo de manera intuitiva; puesto que, la mayoría de ellas consideran que conocen a sus públicos. Asimismo, a menudo, emplean la investigación de públicos con el fin de incluir las percepciones que poseen sus audiencias cuando ha finalizado el hecho escénico; y, no durante todo el proceso de creación y desarrollo del hecho escénico. En consecuencia, esta información no es utilizada en la toma de decisiones futuras para la mejora de una experiencia cultural. Esto puede ser observado mediante el empleo de encuestas post-consumo escénico que utilizan algunas organizaciones culturales. En palabras de Samanta Romero, especialista en gestión cultural:

La data recolectada mediante estas herramientas no suele ser analizada; lo cual impide que realmente este tipo de organizaciones pueda entablar relaciones duraderas y efectivas con sus audiencias. Adicionalmente, la mayoría de estas encuestas suelen preguntar información general que impide que se profundice en la experiencia de consumo escénico del público. En consecuencia, la falta de conocimientos en torno a la elaboración de estas herramientas impide un empleo efectivo y eficiente del proceso de investigación de públicos (S. Romero, comunicación personal, 10 de junio de 2021).

Asimismo, otras herramientas utilizadas para la investigación de públicos, a parte de las encuestas de post-consumo, suelen ser los grupos focales y la observación participante. Mediante ambas herramientas, las organizaciones culturales pueden conocer de qué manera interactúan las audiencias con la obra escénica, identificar patrones de consumo, características de los perfiles, etc. A modo de ejemplo, Silvia Romero, coordinadora del área de Marketing de Teatro la Plaza, destaca:

Creo que las artes en general no se piensan tanto para el público porque son una expresión artística de los propios directores o las obras o dramaturgos que tienen algo para decir y se valora más el producto en sí mismo y luego viene la etapa del equipo de marketing de encontrar al público al que le interesa ese producto, pero creo que estamos cambiando esa mirada. Ahora, creo que como área de marketing estamos intentando un poco más con nuevos proyectos hacia lo que quiere el público. Por ejemplo, hacemos encuestas después de cada función, también hacemos focus group cuando queremos testear un nuevo proyecto. O, por ejemplo, no sé si Ale les contó que ella iba y se sentaba en las escaleras de la sala y veía si la gente lloraba o se emocionaba con la obra escénica. Entonces, el teatro es algo que requiere mucha observación. Si bien es una herramienta que es una forma muy básica, es una herramienta que te da mucha información para conocer a tus audiencias (S. Romero, comunicación personal, 15 de julio de 2021).

Si bien este tipo de herramientas otorgan información valiosa sobre los perfiles de los públicos, los expertos también destacan que las observaciones participantes suelen ser costosas y demandar mucho tiempo. Por lo cual, el empleo de las mismas suele ser complicado en el día a día. Adicionalmente, otra fuente de recolección de datos suele ser la información brindada por los sistemas de *ticketing* o puntos de ventas como Teleticket. No obstante, estos sistemas al ser tercerizados, no brindan en su totalidad la información que requiere la organización cultural para poder identificar el perfil de sus públicos objetivos. Asimismo, conviene enfatizar que el principal criterio para seleccionar el tipo de herramienta de recolección de datos es “el costo-beneficio”. En base a ello, estas organizaciones escogen la mejor opción para implementar una herramienta de investigación de públicos. No obstante, la encuesta post-consumo suele ser la herramienta que es aplicada con mayor frecuencia; debido a que permite recabar información de manera más rápida. Asimismo, los expertos agregan que, hoy en día, la existencia de ciertas herramientas digitales como las proporcionadas por Google Analytics o, las metodologías utilizadas ampliamente en el ámbito de la innovación, como lo es el “Design Thinking”, otorgan mayor conocimiento a las organizaciones culturales sobre los perfiles de sus públicos.

En relación al proceso de investigación de públicos del Gran Teatro Nacional, se logra identificar que esta organización comprende que es importante elegir con cuidado las herramientas que permitan entender y conocer a sus públicos culturales. Todo ello, con el propósito de hacer llegar la oferta de los distintos tipos de servicios y productos culturales que tienen hacia sus audiencias reales y potenciales. A modo de ejemplo, Vasco Núñez, coordinador del área de marketing del GTN, destaca:

Lo que creo que hemos hecho, ha sido caracterizar un poco a las personas. No buscando, digamos, encasillar, pero sí más o menos buscar cuáles son los rangos etarios, cuáles son los géneros, cuáles son los niveles de educación por un tipo de hábitos de consumo o quiénes son las personas que pueden estar interesados en tal contenido u otro. Entonces creo que esa ha sido una de las principales estrategias. De manera semejante, quiénes son los aliados o quiénes son las instituciones que nos van a permitir aproximarnos a estas personas que puedan ser, digamos, el público receptor de lo que hacemos. Creo que eso es lo principal y en lo que creo que mayor tiempo nos hemos dedicado a trabajar ya más a nivel de no tanto de producción, sino de planificación (V. Núñez, comunicación personal, 12 de junio de 2021).

De este modo, la investigación de públicos resulta primordial dentro del proceso total de gestión de audiencias; más aún cuando son pioneros en el sector por sus programas de formación y desarrollo de públicos. En relación a las herramientas de recolección de datos, el GTN emplea grupos focales, observación participante, encuestas con la finalidad de conocer a mayor profundidad a sus públicos reales y potenciales. A modo de ejemplo, Claudia Manrique, coordinadora del departamento de comunidad, señala lo siguiente:

Nosotros básicamente trabajamos con encuestas, con grupos focales y con talleres de sistematización. En relación a los talleres de sistematización, esta es una herramienta que nos permite entrar en diálogo con el público e identificar los principales aciertos y desaciertos que se han llevado a cabo durante la construcción de la experiencia escénica. Estas son básicamente las tres herramientas principales con las que estamos trabajando hasta ahora [...] De este modo, las herramientas que empleamos son de tipo cualitativo y cuantitativo y obviamente mixto (C. Manrique, comunicación personal, 25 de julio de 2021).

De manera similar, el coordinador del área de marketing destaca la importancia de aplicar herramientas de recolección de datos, con el fin de poder realizar un efectivo estudio de los públicos culturales.

Por ejemplo, desde el área de marketing, trabajamos bastante con las encuestas de satisfacción post espectáculo. Hay un grupo mínimo siempre de acomodadores que siempre se quedan con las tablets preguntando a las personas qué fue cómo les parece un espectáculo, que sí regresaría, si volverían. Han sido las encuestas post consumo, donde hemos podido medir la satisfacción y conocer un poco sobre el interés y enterarnos de lo que están pensando las personas de los espectáculos que presentamos (V. Núñez, comunicación personal, 12 de junio de 2021).

En ese sentido, las encuestas son las herramientas de recolección de información que son utilizadas en mayor medida por el GTN debido a que permite recopilar grandes cantidades de información, a diferencia de realizar observaciones participantes y/o *focus group*. Asimismo, según lo comentado por los colaboradores, una vez recabada la información, esta se ordena de tal manera que pueda ser utilizada para la toma de decisiones de la organización. Este proceso realizado por el GTN implica seguir los lineamientos para una posterior segmentación de públicos de acuerdo a grupos etarios. Si bien, estas prácticas del GTN son validadas por los expertos del sector, conviene resaltar que el GTN no posee un área que se especializa en el análisis de datos, tal como se observa en el siguiente comentario:

No tenemos un área de gestión de la información o que vea específicamente estas bases de datos, sino que **nosotros como área de comunicaciones y marketing trabajamos estas listas**. Tenemos ya bases de datos, digamos por intereses, base de datos de compradores asiduos, bases de datos de gente interesada en música, gente interesada en danza, gente interesada en los géneros que trabajamos, gente interesada en grupos de familias. Y a partir de ahí, vemos que gente viene a los espectáculos gratuitos o la gente que viene a los espectáculos pagados, quienes consumen café, conciertos o que consume el Afuera Fest, o que se inscribe en los sorteos, o que deja sus datos porque quiere recibir más información. Entonces, a partir de esto, nosotros nos encargamos de hacer un patrón de cada una de las personas y darles la información de lo que nosotros tenemos como oferta (V. Núñez, comunicación personal, 12 de junio de 2021).

De manera similar, los sistemas de ticketing, como son las plataformas de venta: Joinnus o Teleticket son otra fuente de recolección de información que tiene el GTN para conocer a sus públicos. En torno a la alianza que existe entre estos sistemas y el GTN, es importante mencionar lo siguiente: Hasta el 2019, Teleticket era el principal proveedor de sistema de ticketing que tenía el GTN. Sin embargo, este era un sistema de ticketing que no proveía al GTN la totalidad de la

información que recolectaba en sus puntos de ventas, es por ello que el GTN opta por establecer, adicionalmente, una alianza estratégica con Joinnus. No obstante, la colaboración entre esta organización y el GTN se vio imposibilitada por la pandemia del COVID-19; ya que se tuvieron que cancelar las diversas obras escénicas debido a las restricciones de aforo en espacios públicos. Adicionalmente, todas las obras escénicas que ha transmitido el GTN durante estos dos últimos años se han desarrollado de manera gratuita y por sus propias plataformas de comunicación (GTN en VIVO, TV Perú, Cultura 24, etc.)

Finalmente, a pesar de que el GTN emplea herramientas de recolección de datos para conocer a sus públicos, se ha logrado identificar que resulta necesario que realicen un análisis mucho más profundo de la información recolectada mediante estas herramientas. Esto se debe en parte a que la información recolectada por cada una de las áreas involucradas es trabajada de manera independiente. Es decir, cada área maneja su propia base de datos. Lo cual, imposibilita el cruce de información y una mejor toma de decisiones para mejorar la experiencia escénica de sus públicos culturales en cada uno de los programas que posee el GTN. Asimismo, el GTN al no contar con un propio sistema de *ticketing* y no tener un área especializada en el análisis de data, no cuenta aún con las condiciones necesarias para procesar grandes cantidades de información que pueden ser utilizadas para la mejora de la experiencia cultural. No obstante, se observa que existe una preocupación por parte de este teatro en comprender quiénes son sus públicos principales.

2.2. Análisis del proceso de Segmentación & Targeting

Una vez culminado el proceso de investigación de audiencias, y habiendo creado la base de datos, es preciso utilizar dicha información para definir el target y la estrategia de segmentación a utilizar. En el inicio del proceso, como lo mencionó anteriormente Vasco Núñez, coordinador del área de marketing del GTN, se destaca el hecho de identificar cuáles son las variables principales que impactan en la decisión de consumo de los distintos tipos de contenidos ofrecidos. De este modo, el proceso comprende también el poder identificar quienes son los actores clave que intervendrán al momento de hacer llegar esta oferta diferenciada según los tipos de públicos. A modo de ejemplo, se comenta lo siguiente:

De manera semejante, se busca identificar quiénes son los aliados o quiénes son las instituciones que nos van a permitir aproximarnos a estas personas que puedan ser, digamos, el público receptor de lo que hacemos. Creo que eso es lo principal y en lo que creo que mayor tiempo nos hemos dedicado a trabajar ya más a nivel de no tanto de producción, sino de planificación (V. Núñez, comunicación personal, 12 de junio de 2021).

Asimismo, es preciso mencionar que, mediante sus respuestas, los expertos consultados comentaron percibir al GTN como una organización en donde intervienen procesos de Segmentación & Targeting; principalmente por el hecho de que cuenta con los diversos programas de desarrollo y formación de públicos, lo cual ya implica, desde su concepción, dirigirse en específico a públicos diferentes entre sí. Bajo esta línea, también se pudo identificar que el concepto de “público general” queda totalmente desfasado; tanto para los expertos del sector, como para los colaboradores. Al respecto, Melissa Giorgio comenta lo siguiente:

Los públicos son un grupo de personas heterogéneas, pero también diversas, que tienen un mismo gusto, afición o intereses comunes. Sin embargo, si me refiero a diversidad entendemos que, pese a los intereses comunes, son personas distintas, porque no piensan ni reaccionan igual; por ejemplo, al ver un arte escénico, una persona sentirá distinto a otra persona y reconocemos que los públicos son así (M. Giorgio, comunicación personal, 12 de julio de 2021).

Es así que se puede evidenciar la claridad con la cual la organización busca relacionarse con su público objetivo, teniendo en cuenta que este se caracteriza por ser complejo y diverso. Por su lado, Vasco Núñez destaca la siguiente:

Hemos continuado buscando usar ciertos patrones, usar ciertos medios de difusión, usar palabras clave, digamos fotos, tipos de fotografía, tipos de contenido que sabemos que pueden ser mucho más atractivos hacia esas personas que estamos buscando llegar. A modo de ejemplo, no es lo mismo, y no va a ser lo mismo, vender danza contemporánea que vender folclor ni que vender un concierto sinfónico, un concierto de música popular (V. Núñez, comunicación personal, 12 de junio de 2021).

Aquí se puede evidenciar que, dentro de los diversos criterios utilizados para segmentar, se encuentra el tipo de producto ofrecido; pues esto conlleva a despertar el interés de distintos tipos de audiencias que quieran consumirlos. Más adelante, también se encontrará que un criterio importante para segmentar son los recursos y medios de comunicación con los cuales cuenta el GTN.

Por otro lado, se pudo identificar dentro del proceso, que este se encuentra en constante cambio pues eventualmente se tienen que redefinir los criterios de segmentación a partir de las necesidades de las personas, las cuales varían a lo largo del tiempo. Al respecto, Vasco Núñez comentó lo siguiente:

Establecer algunos estilos que nos permiten por lo menos llegar a un público que sabemos que va a enterarse y a partir de ahí también buscar generar nuevas relaciones con nuevas personas y nuevos y potenciales públicos. No siempre quedarnos con estrategias ya establecidas. Buscar entender a las personas y a las personas que puedan estar cercanas a los canales de comunicación que tenemos de difusión y llegar de la mejor manera. Porque eso es lo que creo que es fundamental para hacer nuestro trabajo (V. Núñez, comunicación personal, 12 de junio de 2021).

En este sentido, conviene mencionar que los procesos de Segmentación & Targeting sí se desarrollan dentro de la organización y producto de ello se tiene una programación de diversos tipos de espectáculos a lo largo del año. Esto se complementa con los distintos tipos de programas de formación de públicos ofrecidos.

El Gran teatro se fue consolidando como una institución importante dentro del país, nos dimos cuenta que los públicos que se congregaban alrededor de nosotros eran mucho más diversos. Eran personas mayores, eran familias, eran vecinos y similares. Es así que se constató ahí la necesidad de crear estos puentes con estos otros públicos. (C. Manrique, comunicación personal, 25 de julio de 2021).

Finalmente, es preciso mencionar que existe una herramienta que ha favorecido al proceso de Segmentación y Targeting, como lo es la plataforma Joinnus. En este sentido, dicha herramienta digital le viene dando un valor agregado al servicio de ticketing, el cual siempre ha sido tercerizado, pero que anteriormente no permitía explotar la información que se tenía a la mano respecto a las preferencias de los clientes. Vasco Núñez describe la situación de la siguiente manera:

Ahora estamos trabajando con Joinnus. También nos da mucho el perfil de las personas. Ese ha sido un gran cambio que se vio truncado el año pasado por la pandemia. Comenzamos a trabajar con Joinnus, que es una plataforma que nos permite conocer mucho más al usuario. Antes no sabía quién eras tú, cuál era tu edad, cuál era tu perfil entre las compras que haces. Porque era una plataforma tradicional y no recababa los datos de las personas (V. Núñez, comunicación personal, 12 de junio de 2021).

Dicha migración a una plataforma completamente digital, implica un mayor análisis por parte de la organización; pues, aunque encuentra un canal nuevo rico en información para el proceso de segmentación, del mismo modo significaría dejar de utilizar, al menos de manera parcial, los canales tradicionales, los cuales cumplen también un rol publicitario dentro del

proceso de promoción. Finalmente, como anteriormente se mencionó, el GTN realiza los procesos de segmentación y targeting de sus públicos con el objetivo de poder brindarles una mejor experiencia cultural. De este modo, le ha permitido poder generar una ventaja competitiva y destacarse frente a otras organizaciones teatrales

2.3. Análisis del proceso de Posicionamiento

El análisis del proceso de posicionamiento se basará, como en los análisis anteriores, en los hallazgos de las entrevistas al personal clave de la organización, expertos en el sector cultural, así como las encuestas y focus group que fueron dirigidos a actuales y potenciales audiencias.

Por un lado, según expertos en el sector, los procesos de la organización cultural deben estar alineados con los intereses de las audiencias, lo cual involucra conocer el cómo dirigirse a estas, a fin de transmitir efectivamente el mensaje de la organización. Para ello, se debe encontrar el lenguaje y las formas idóneas en que las audiencias quieran enterarse sobre el contenido de la organización:

Las organizaciones se tienen que involucrar con sus audiencias, no se trata de simplemente tener una base de datos y mandarles correos. Se trata de ir complementando diferentes formas para que tu base o tus consumidores siempre se sientan atendidos, fidelizados, escuchados y así calibrar el posicionamiento de la marca de la organización cultural (S. Romero, comunicación personal, 15 de julio de 2021).

En cuanto al GTN, Romero considera que su posicionamiento es producto de que la organización desarrolla la industria cultural a partir de festivales, de la conexión con circuitos internacionales de ópera, de teatros públicos o privados de gran formato en otros países. Del mismo modo articula alianzas con otros agentes como la municipalidad de San Borja, casas del adulto mayor, los vecinos mismos de San Borja (S. Romero, comunicación personal, 15 de julio de 2021).

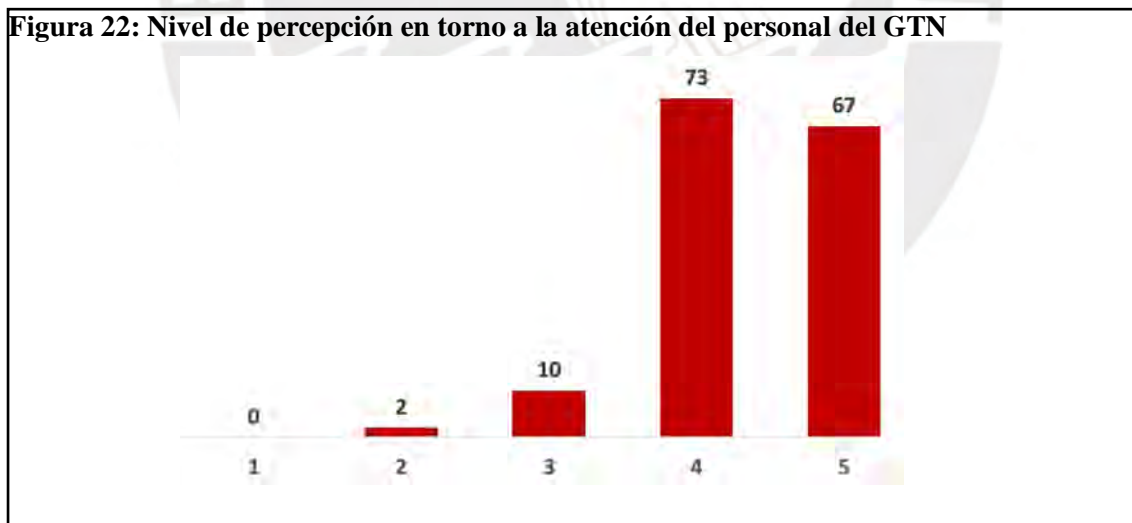
Respecto al análisis de las estrategias de posicionamiento del GTN, se pudo identificar que la organización busca brindar precios asequibles a sus públicos potenciales. Esto se debe a que tienen espectáculos de un gran nivel de producción escénico a una tarifa accesible. Asimismo, en cuanto a acciones tácticas, se busca llegar mediante canales de comunicación cercanos a las audiencias, a fin de darles información sobre la programación o contenido en el que vayan a participar. Es decir, se muestra una pequeña parte de lo que va a ser el espectáculo al cual asistirán las audiencias. Por otra parte, es preciso mencionar que los espectáculos que ofrece el GTN son de temporadas cortas en comparación con otros teatros del medio, puesto que busca posicionarse

como un teatro que presenta funciones únicas (V. Núñez, comunicación personal, 12 de junio de 2021).

Finalmente, en cuanto a los resultados de las encuestas, el porcentaje de percepción positiva fue significativamente alto, y el de percepción negativa fue virtualmente inexistente respecto a la experiencia ofrecida por el GTN. Lo cual se muestra a continuación, en la Figura 21.



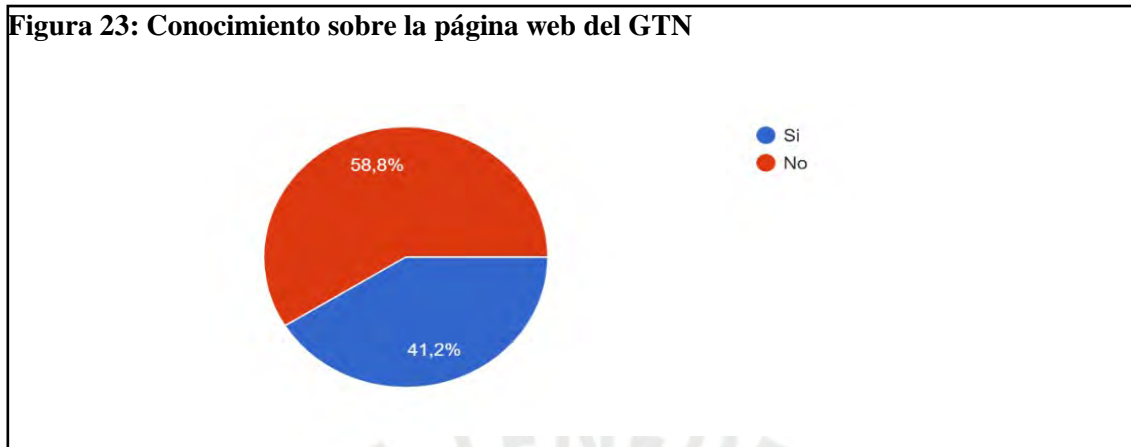
Del mismo modo, se pueden analizar factores como la atención del personal, el cual juega un rol muy importante dentro de la propuesta del GTN para poder posicionarse en la mente de sus consumidores (ver Figura 22).



Asimismo, es preciso mencionar que, aunque se tiene la página web como herramienta de difusión, resulta ser poco utilizada por los encuestados. Lo cual brinda cierto indicio de que dicho canal no está recibiendo el foco suficiente teniendo en cuenta que hoy en día, en un contexto de pandemia, donde se han incrementado los canales digitales -a fin de reducir el contacto

presencial- la internet y la tecnología cobran gran relevancia para que las audiencias puedan acceder a la oferta cultural (ver Figura 23).

Figura 23: Conocimiento sobre la página web del GTN



En línea con lo mencionado, la percepción de la marca del GTN se basa en las actividades y el propósito que sigue. Tal como menciona Santiago Alfaro, experto en el sector: “El gran teatro nacional es sin duda una organización muy diversa que es un buen modelo (...). La fidelización también viene por el organizar un festival, del mismo modo como las invitaciones a lecturas, obras, sala de parto (S. Alfaro, comunicación personal, 19 de junio de 2021)”.

Sin embargo, y tal como se mencionó anteriormente, las distintas estrategias entorno al posicionamiento desplegadas por el GTN, no son reconocidas por el público de la programación general, según los resultados de los grupos focales y las encuestas donde el 42.7% del total (230 encuestados) responde a que no sabe que el GTN es un teatro multipropósito con misión de promover la cultura peruana. Esto podría llevar a que la organización no esté posicionada en la mente del consumidor peruano como el teatro que sigue las iniciativas de desarrollo del hábito cultural en el Perú.

3. Análisis integral de los hallazgos de las estrategias de gestión y desarrollo de audiencias

Para este apartado, es pertinente recordar que la gestión y desarrollo de audiencias tiene como objetivo la construcción de relaciones a largo plazo, entre una organización cultural y sus audiencias. Para Germán Díaz, miembro del Grupo de Investigación en Gestión Cultural de la PUCP, la gestión de audiencias puede ser definida como:

Un conjunto de estrategias que busca promover un acercamiento de los diferentes públicos a las ofertas culturales, en este caso a las ofertas escénicas. Y estas estrategias pasan por desarrollar o activar elementos que le permitan a la gente tener un conocimiento de qué cosa es el producto escénico. Todo ello con el fin

de poder generar una ola de personas que se van acumulando y formando en torno a una oferta escénica (G. Díaz, comunicación personal, 13 de julio de 2021).

En este sentido, la gestión de audiencias se convierte en una herramienta que permite desarrollar vínculos duraderos entre los públicos reales y potenciales con la organización cultural. Esta concepción se encuentra interiorizada por parte del personal de trabajadores del GTN, específicamente los coordinadores del área de Marketing y Comunicaciones junto con el área de Formación de Públicos. Ambas áreas se complementan en el cumplimiento de sus funciones con el fin de lograr establecer dicho vínculo con los públicos. Para Vasco Núñez, coordinador del área de Marketing y Comunicaciones, una de las funciones de su área es encargarse de “centralizar la información para poder hacer un producto de difusión y que pueda ser entendido, digerido y pueda ser agradable hacia las personas, lo cual, al final termina decantando en que vengan al teatro.” (V. Núñez, comunicación personal, 24 de junio de 2021). Del mismo modo Melissa Giorgio, coordinadora área de formación de públicos, destaca que el trabajo realizado tiene como objetivo que:

El público no debe ser sólo un ente pasivo que recibe información del arte escénico, sino que es un niño, un adulto mayor, un docente o un escolar que participa en la creación de las actividades. Y eso es lo que hacemos. Ese es uno de los lineamientos del área de públicos: la participación, acceso y la co-creación. Con eso contribuimos a que sí exista una mayor participación y acceso a la cultura (M. Giorgio, comunicación personal, 16 de junio de 2021).

Finalmente, para Santiago Alfaro, director general de las Industrias Culturales y las Artes del Ministerio de Cultura, la gestión de audiencias es importante porque es un proceso estratégico que permite que las organizaciones escénicas coloquen a sus públicos en el centro de sus actividades. Al respecto, el experto cultural señala lo siguiente:

No puede haber un divorcio entre el público y lo que se desea ofertar. No pueden estar separados, tiene que haber una comunicación constante para programar obras que le hablan a ese público y mutuamente se van enriqueciendo. (S. Alfaro, comunicación personal, 19 de junio de 2021).

Bajo esas premisas, el Gran Teatro Nacional, se vale de la gestión de públicos para poder segmentarlos, atraerlos, fidelizarlos y formarlos mediante diversas estrategias que se reconfiguran constantemente a lo largo del tiempo y dependiendo del contexto al cual se enfrenten. De este modo, la organización puede identificar el perfil e intereses propios de los públicos a los cuales desea dirigirse; con el fin de poder satisfacer sus necesidades culturales.

En relación a las estrategias de gestión de audiencias del GTN, se logra observar que esta organización ejecuta tres tipos de estrategias: estrategias de fidelización, estrategias de formación de públicos y estrategias de ampliación de públicos culturales. Conviene resaltar que cada una, aunque diferente en su estructura, complementa a las otras dos en cuanto a los objetivos a conseguir. Dichas estrategias serán detalladas a continuación.

3.1. Análisis de las estrategias de fidelización de públicos

En relación a las estrategias de fidelización del GTN, se logra observar que esta organización presta un especial cuidado en ofrecer una experiencia de impacto hacia sus públicos durante todo el proceso del hecho escénico. Sirva de ejemplo, el comentario de uno de los participantes del segundo focus group.

En lo que concierne al elemento mismo, pues te das cuenta de que estás viendo algo súper especial, porque te das cuenta de que todo está preparado minuciosamente, el espectáculo, la acústica como dijeron mis compañeros. Entonces considero que es una buena experiencia asegurada (G. Borja, comunicación personal, 26 de julio de 2021).

Del mismo modo, los resultados de la encuesta, nos muestran un alto grado de valoración positiva por parte de las personas que efectivamente tuvieron la oportunidad de asistir al teatro (ver Figura 24).



Tales resultados son reflejo de un trabajo arduo y planificado, en donde el público resulta ser el elemento central. En donde no se busque limitar a la persona, sino por el contrario, se le invita a ser el principal difusor de contenidos del teatro. Al respecto, Vasco Núñez del área de Marketing y Comunicaciones, comenta lo siguiente:

También se trata de generar estrategias que al final son de fidelización indirecta. Cuando hay espectáculos familiares, casi siempre buscamos que antes de que se inicie el espectáculo, las personas que vienen con sus niños o con sus niñas, tengan un espacio en donde puedan compartir sus experiencias y no encuentren en el teatro un lugar frío. Si no, un lugar amigable a los niños que a pesar de que sea un espacio de lunas, de cemento, de fierro y verse un poco frío al exterior, sea por dentro muy cálido (V. Núñez, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

Asimismo, teniendo en cuenta que la estrategia principal se basa en el sentido de ofrecer un experiencia única y diferente, otra de las acciones que emplea el GTN para fidelizar a sus públicos es ofrecer actividades de co-creación. Esto a través de talleres vivenciales, visitas guiadas, charlas y foros. De este modo, el público puede conocer de primera mano de qué manera se desarrollan los procesos creativos para poder realizar una puesta en escena. Para Romero, este tipo de actividades agrega valor a la experiencia del público y genera mayor lealtad por parte de los mismos, tal como lo menciona a continuación:

La gente que siempre entra a los Meet and Greet quiere saber “cómo lo hiciste” y “cómo fue actuar de hombre” y “como fue...” “cómo crear esa canción” y “cómo hicieron este efecto con las luces” y “cómo...” o sea, a todos nos gusta saber cómo. Entonces, creo que es súper bonito todo lo que el GTN hace para enseñarte cómo realizan todos sus procesos de la puesta en escena. Y eso genera un enganche con las audiencias (S. Romero, comunicación personal, 15 de julio de 2021).

Cabe resaltar que el camino para poder fidelizar a las personas no se acaba cuando el espectáculo culmina, por el contrario, desde este punto se realizan también esfuerzos para conocer un poco más a las personas que decidieron acudir finalmente al teatro. Evidencia de ello, según comenta Vasco Núñez,

Hemos tenido encuestas post consumo como mencionas, donde hemos pedido medir la satisfacción y conocer un poco sobre el interés y enterarnos de lo que están pensando las personas de los espectáculos que presentamos. Pero también, desde hace tres años hemos hecho estudios de satisfacción que son encuestas mucho más a profundidad. Hemos trabajado ya con empresas que se dedican a hacer esto, que son encuestas de conocimiento del público o de satisfacción, o de un poco conocimiento de hábitos, de las personas que vienen al teatro (V. Núñez, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

Como resultado de este trabajo, se obtiene información valiosa para crear distintas bases de datos en función de los intereses, gustos y preferencias de las personas, las cuales se pueden alinear a los distintos tipos de oferta cultural que son elaborados por el GTN. En consecuencia, llega el momento en donde se busca volver a comunicarse con los públicos para poder continuar con la formación de este vínculo. Para ello, Vasco comenta “trabajamos ya con un sistema de CRM es siempre también buscar que todas estas personas que sí están interesadas en recibir información del teatro las conozcan, ¿no? Entonces, efectivamente reciba lo que es de su interés (V. Núñez, comunicación personal, 24 de junio de 2021)”.

La importancia de este tipo de estrategias reside en que, en palabras de La Rosa, “el teatro o las artes escénicas en general, no solamente se conciben como un producto de disfrute, sino también como un producto de participación (C. La Rosa, comunicación personal, 22 de junio de 2021)”. En consecuencia, los públicos culturales se ven mucho más predispuestos a desarrollar un hábito cultural. Para Núñez, estas estrategias de fidelización tienen una buena aceptación en los públicos culturales, ya que el GTN,

Busca siempre lo que les comentaba que es buscar a través de la persona y a través de la experiencia de la persona en sí, o sea, más allá de la atención con el grupo de acomodadores, con los animadores culturales, toda la experiencia del teatro, puedan siempre hablar del GTN, hablar de nosotros a través de sus redes sociales, en los medios de comunicación y que sus experiencias sean tan enriquecedoras o tan entretenidas o tan interesantes que al final la persona pueda tomarlo como un espacio cercano y decida regresar de manera constante (V. Núñez, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

En esta misma línea, también aparecen de un modo más específico estrategias ligadas a una política de descuentos que resulta atractiva y genera fidelización con aquellos grupos etarios que son más vulnerables en el aspecto económico tales como: los estudiantes, niños, personas con discapacidad, adultos mayores, entre otros. Esto permite que un mayor grupo de personas pueda acceder a una participación cultural; lo cual, se alinea a sus objetivos organizacionales como ente que forma parte del estado. A modo de ejemplo, destaca el comentario brindado por una participante del primer *focus group*.

Me parece que el precio de 15 soles o 20 soles es súper bajo en relación a la calidad de la obra que veía. Me gustó mucho el concierto y me sorprendió también este precio para los universitarios, sobre todo para que podamos asistir también a los eventos culturales que también son parte del mismo teatro. Crear estos precios para ciertas personas, para que ellos puedan acceder me parece

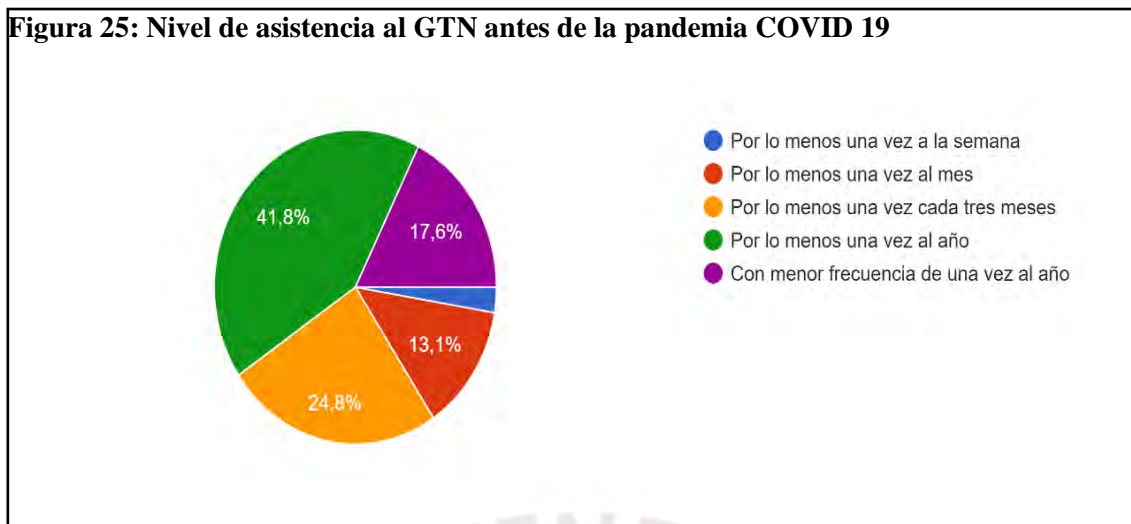
genial, sobre todo para que este teatro tenga un nuevo público (A. Salazar, comunicación personal, 26 de julio de 2021).

No obstante, a pesar de que el GTN aplica estrategias de fidelización con sus públicos culturales, conviene resaltar que estas estrategias suelen estar dirigidas a aquellas personas que participan dentro de los Programas de Formación y Gestión de Audiencias. Es decir, el público que ha participado en los programas de Formación de Públicos, Grandes Audiencias, Vecinos GTN. De esta manera, se logra observar que resulta necesario que el GTN emplee estrategias de fidelización similares dirigidas para aquellos públicos recurrentes que asisten a la programación general. Puesto que, también, es importante otorgarles a estas audiencias la oportunidad de comunicarse y expresarse mediante estos espacios de co-creación como son los talleres vivenciales, funciones didácticas, visitas guiadas, etc. Sirva de ejemplo, el comentario de la siguiente participante del focus group:

Yo creo que si la existencia de estos programas es chévere porque más gente puede desarrollar un hábito cultural. Sin embargo, yo nunca había escuchado sobre estos programas y sería genial que las personas comunes y corrientes o sea el público general también se entere de esto. Me da la sensación de que si es que no se han dado a conocer de la existencia de estos programas es tema más por el teatro, tomando en cuenta que es el Gran Teatro Nacional y es un espacio que busca ser un referente en artes escénicas en el país, al menos, debimos habernos enterado antes. Quizás es un tema de marketing, no lo sé. Pero sí considero importante que busquen desarrollar estas actividades y sea dirigido para todos los tipos de públicos que manejan. Eso haría mucho más atractiva su oferta escénica y quizás hasta la gente se viera más interesado en consumir arte en el GTN (A. Vásquez, comunicación personal, 26 de julio de 2021).

De manera similar, esta experiencia, aunque cautivante, debe lidiar siempre con distintos factores limitantes, como por ejemplo la ubicación del teatro, que afectan de alguna u otra manera, a estos esfuerzos por fidelizar a su público. Sirva de ejemplo la Figura 25, en donde se puede apreciar poca reincidencia en la asistencia, teniendo en cuenta que son personas que ya acudieron con anterioridad al GTN. Por ende, ya vivieron la experiencia del teatro.

Figura 25: Nivel de asistencia al GTN antes de la pandemia COVID 19



Finalmente, los expertos culturales señalan que uno de los grandes retos que posee el GTN es poder hacer su oferta atractiva para un público joven; es decir, aquellas personas que poseen entre 18 a 35 años de edad. Sirva de ejemplo, lo manifestado por Araujo:

Creo que podrían ser un poco más divertidas, son un poco solemnes. Me imagino, no sé si lo hacen a propósito, tal vez quieren ser el Gran Teatro Nacional entonces es una cosa como que solemne, pero si queremos que la masa de público aumente, tenemos que hablarles porque también el programa de niños es muy bueno, el programa de adultos es solemne, pero entonces dónde queda la gente que tiene entre 18 y 35 años. A esa gente que es mucho más amplia ese sector que los otros dos lados creo que podrían tener un *community manager* que le encuentre la vuelta y le hable mejor a ese público. Eso con la solemnidad no lo van a lograr (A. Araujo, comunicación personal, 8 de junio de 2021).

De este modo, resulta necesario que también empleen estrategias de fidelización dirigidas a este tipo de público. Como anteriormente se mencionó, el manejo y análisis de la información recolectada, resulta primordial para que el GTN pueda desarrollar mejores estrategias de fidelización de audiencias. En consecuencia, logre diversificar sus públicos, fomentar la participación ciudadana; y, generar vínculos duraderos con los mismos.

3.2. Análisis de las estrategias de formación y desarrollo de públicos

Para este apartado, se considera pertinente destacar la labor que desarrolla el GTN para formar nuevos públicos dentro de la industria cultural peruana. Una labor que le ha permitido ser reconocida como pionera respecto a dichos esfuerzos. En este sentido, todas las estrategias utilizadas para este propósito se ven materializadas bajo los diversos programas de formación de

públicos que pone a disposición de sus consumidores. En palabras de Vasco Nuñez “tenemos dos principales identidades: la identidad de la programación artística y la identidad de los programas de públicos” (V. Nuñez, comunicación personal, 24 de junio de 2021). Esta premisa guarda sentido con los objetivos que tiene como entidad pública, dentro de los cuales destacan el hecho de poder acercar las artes, como derecho cultural, a todos los ciudadanos del país. De este modo, Samanta Romero comenta lo siguiente respecto a la importancia de las estrategias de formación de públicos:

El programa que tiene la formación de públicos es bastante interesante y creo que es necesario. De hecho, es el primero que aborda la formación y pues la formación a diferencia de la gestión implica todo un trabajo de educación estructural y va más apuntado a futuras generaciones de consumidores (S. Romero, comunicación personal, 10 de junio de 2021).

Del mismo modo Els Vandel, directora de la Plaza Joven, señala lo siguiente en torno al programa de formación de públicos

El Teatro Nacional lo hace maravilloso, ellos tienen una comunidad generada que es admirable, creo que con su trabajo de formación de públicos hacen maravillas, ellos trabajan con los mayores de edad y las familias de la zona alrededor del teatro (E. Vandel, comunicación personal, 14 de junio de 2021).

De manera semejante que los expertos en el sector cultural, los colaboradores del GTN, desde el interior de la organización reconocen que el teatro ha logrado destacarse por su Programa de Formación de Públicos; el cual le ha permitido obtener importantes reconocimientos como el de Buenas Prácticas en Gestión Cultural por la ONG Ciudadanos al Día durante el periodo de 2015 y 2016. De hecho, el programa de formación de públicos, dirigido desde su concepción hacia escolares y adolescentes, sentó las bases para la creación del área de públicos dentro del Gran Teatro Nacional, la cual tiene adscritos todos los distintos tipos de programas dirigidos cada uno a públicos en específico. En este sentido, lo primero que se pudo encontrar fue que todo parte por la preocupación genuina por conocer las necesidades de sus consumidores; pues para ellos resulta fundamental entender que es lo que sus públicos quieren, antes de empezar a desarrollar una estrategia que busque integrarlos al consumo de las artes escénicas. Bajo esta misma línea, los públicos se perciben como el eje central dentro de la formulación de cualquier estrategia que se ponga en marcha. A modo de ejemplo, destaca el comentario de Claudia Manrique:

Trabajar en el GTN es una experiencia enriquecedora. O sea, no solamente porque el teatro en sí es un espacio orgánico, vivo e innovador. Si no, también, porque este es un espacio muy especial dentro del Estado, ya que es un espacio

pionero en lo que respecta al tema de todo lo que tiene que ver con desarrollo de públicos, es un espacio diferente. Es un ambiente muy enriquecedor que permite mucha libertad y al mismo tiempo que posee mucha rigurosidad respecto a lo que vamos haciendo. Asimismo, es un espacio con bastante contenido para formular propuestas desde cómo ejecutar programas de desarrollo de públicos de manera muy dirigida y con un soporte institucional (C. Manrique, comunicación personal, 25 de julio de 2021).

De forma similar, durante la comunicación con Melisa Giorgio, fundadora del programa de formación de públicos, se comprendió de una forma más clara que poner en marcha este tipo de proyectos implica estar inmersos constantemente en un contraste entre todos los actores involucrados, los cuales convergen como conjunto en la búsqueda de un fin común. En sus propias palabras Melisa destaca:

Normalmente, en un espacio cultural hay un encargado como un director que decide qué programar, según su análisis de la oferta y demanda, pero en un modelo de gestión cultural que está centrado en los públicos implica colocar al público como parte fundamental y, entonces, a partir del conocimiento y reconocimiento de la importancia que tienen estos dentro del hecho escénico o del hecho artístico como un rol vital, es que todas las acciones y estrategias se empiezan a pensar y formular pensando en los públicos; es decir, a quiénes queremos llegar; sin embargo, sobre todas las cosas a que personas aún no estamos llegando (M. Giorgio, comunicación personal, 16 de junio de 2021).

A modo de complemento y refiriéndose a esta dicotomía que existe entre la creación del arte en sí mismo y los esfuerzos por formar a las personas para que finalmente lo consuman, Vasco Núñez resalta,

Entonces uno tiene que ponerse en cierto momento en el zapato o en la cabeza de estas personas que son artistas, que son creativos y pensar un poco como ellos, pero también pensar en cómo esto lo vamos a traducir a la persona, como vamos a presentar lo al público, qué le vamos a decir. Primero, siendo transparentes con el mensaje que se comunica y dos haciendo que también se pueda entender la propuesta que hay detrás. (V. Núñez, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

Es en este escenario en donde aparecen y cobran sentido los conceptos de co-creación, participación y mediación artística, los cuales son utilizados por el área de públicos como parte

fundamental en la concepción y desarrollo de sus estrategias. Al respecto Claudia Manrique comenta:

Es reconocer que lo más importante son los públicos, es reconocer sus voces. Reconocer que nos debemos a ellas y a ellos. Entonces, en las prácticas de co-creación no solamente es darles el espacio para que ellos opinen, sino para que participen activamente del producto artístico en sí. Nosotros utilizamos como herramienta transversal la mediación artística y dimensión cultural. En ese sentido, nosotros estamos ahí para generar este nexo entre las artes escénicas y los públicos. De este modo, nosotros estamos acompañando su proceso y experiencia artística del público (C. Manrique, comunicación personal, 25 de julio de 2021).

De manera similar, Melisa Giorgio complementa,

Buscamos que el público no sea sólo un ente pasivo que recibe información del arte escénico, sino que es un niño, un adulto mayor, un docente o un escolar que participe en la creación de las actividades y eso es lo que hacemos ese es uno de los lineamientos del área de públicos: la participación, acceso y la co-creación. (M. Giorgio, comunicación personal, 16 de junio de 2021).

Siguiendo esta línea, se puede comprender que las estrategias varían mucho dependiendo de las singularidades que cada tipo de público pueda presentar. En este sentido no es lo mismo establecer una interacción por ejemplo con hombres o con mujeres, con niños o ancianos y demás grupos de personas. Puesto que cada uno requiere cosas distintas, a la vez que manejan lenguajes distintos, y finalmente tienen maneras muy diferentes de comprender las realidades que experimentan. Como consecuencia, se tiene que, cada estrategia depende siempre de un análisis detallado sobre cuáles son los objetivos que se quieren conseguir, cual es el hecho artístico que se quiere mediar y hacia que públicos se busca dirigirse. Es así que se comienza a crear la estructura de cada programa de formación, a partir de necesidades, tanto de los públicos, como del teatro como espacio cultural; creando como resultado un espacio de relacionamiento continuo en donde se puedan expresar opiniones.

Por otro lado, cabe resaltar que dichas estrategias, por el mismo hecho de atender públicos complejos y dinámicos, siempre estarán en constante reestructuración, pues los objetivos van a cambiar a lo largo del tiempo. Al respecto, Claudia Manrique continúa comentando,

Quienes trabajamos en formación de públicos no podemos quedarnos pegados a una manera de hacer las cosas. Tenemos que entender que estamos trabajando

con arte y que estamos trabajando con cosas vivas, con cosas orgánicas y que tenemos que estar constantemente a la caza de ver qué es lo que se está teorizando. ¿Qué cambios están? ¿Qué cambios están pasando? ¿Cómo es que nuestros públicos están no solamente reaccionando, sino también reconfigurándose constantemente y a través de qué canales tenemos que conectarnos con ellos? (C. Manrique, comunicación personal, 25 de julio de 2021).

Descritas entonces cuales son algunas de las razones por las cuales el GTN decide optar por la co-creación para el desarrollo de sus estrategias de formación de públicos, conviene ahora detallar en qué consisten, y para qué tipo de públicos estas son diseñadas. En primer lugar, en cuanto a organización, el área de públicos se encuentra dividido en dos departamentos: educación y comunidad; el departamento de educación tiene a su cargo la formación de públicos que está dirigido a la escuela educación regular básica, y el departamento de comunidad tiene programas dirigidos a familia, personas mayores, personas con discapacidad y vecinos (M. Giorgio, comunicación personal, 16 de junio de 2021). A su vez esta tipología en la cual se encuentra organizados los distintos tipos de programas de formación, está alineada a los distintos tipos de públicos que han sido identificados por la organización. Dichos públicos son calificados como públicos ocasionales, públicos, regulares, públicos potenciales y no públicos (C. Manrique, comunicación personal, 25 de julio de 2021)., y para cada tipo de público se empleará una estrategia distinta. En este caso, las estrategias de formación de públicos están ligadas a los públicos potenciales, mientras que las estrategias de diversificación atacan a públicos ocasionales y no públicos; finalmente las estrategias de fidelización son desarrolladas para atender a los públicos regulares. A manera de ejemplo, Melisa Giorgio comenta:

El Programa de Formación de públicos se dirige a un público potencial y la estrategia es la formación de públicos. Nosotros hemos definido que el público potencial al que está dirigido este programa es un niño y adolescente de alguna institución público o privada de todo el Perú que han tenido una baja participación cultural y no han tenido muchas oportunidades de acceso a las culturas; sin embargo, tienen un denodado interés por acceder y participar. De esta manera, se vuelve nuestro público potencial. Entonces la intención es que el público potencial a través de las acciones que hacemos en el mediano y largo plazo lo verán otros en el futuro y retornen convertidos en públicos regulares de la participación cultural (M. Giorgio, comunicación personal, 16 de junio de 2021).

Por último, y con el fin de poder concretar de manera eficaz las estrategias formuladas, el GTN utiliza una serie de aliados que lo ayudan con este propósito. En primer lugar, suele buscar instituciones o grupos de interés que participen dentro de la vida de los públicos a los cuales desea dirigirse. Todo esto con el fin de que se le facilite la creación del vínculo que busca formar con ellos. Por ejemplo, para el caso de grandes audiencias, programa dirigido a personas de la tercera edad, Claudia Manrique detalla:

Fue importante poder consolidar aliados y aliadas con CAMS, con CEAMSE, con grupos de personas mayores, con personas mayores que fueran representantes de asociaciones de adultos mayores, para así tener algo que nosotros llamábamos en ese entonces coordinadores de visitas. Ya que eran como pequeños líderes o embajadores con los cuales nosotros teníamos una relación y a través de los cuales llegábamos hacia otros adultos mayores (C. Manrique, comunicación personal, 25 de julio de 2021).

Como se puede apreciar, esta es la misma figura que desde siempre se ha venido utilizando con el programa de formación de públicos, en donde los aliados estratégicos resultan ser la red de profesores contacto, a la par con los padres de familia. Al respecto Melisa Giorgio Comenta,

Esto se debe a que los maestros son los cultores de las artes, son quienes tienen los nexos y conocen a niños y niñas que desean participar en estos programas. Es un trabajo un poco articulado. Dependiendo del tema, a veces se trabaja de manera más estrecha con el maestro y a veces se trabaja de manera más estrecha con los padres (M. Giorgio, comunicación personal, 16 de junio de 2021).

Del mismo modo se encuentran los grupos de públicos ya fidelizados, los cuales cumplen las funciones de aliados estratégicos para la creación de nuevos vínculos con nuevas personas que se puedan ir sumando. De tal manera, Claudia Manrique comenta lo siguiente

Nuestros embajadores GTN son públicos fidelizados que han participado con nosotros en actividades cuando eran presenciales y que también se han ido sumando a lo largo de este año a actividades virtuales. Y son con ellos con quienes mantenemos una relación estrecha. Ellos son personas con las cuales hemos logrado tener esa relación tan sólida que ellos mismos son quienes están no sólo difundiendo las actividades del programa, sino también congregando nuevos públicos para que participen en el programa (C. Manrique, comunicación personal, 25 de julio de 2021).

Por otro lado, es preciso mencionar que el hecho de ser una entidad pública, con un presupuesto asignado, permite que, mediante los programas y espectáculos gratuitos, los públicos potenciales puedan tener un primer acercamiento a la oferta cultural. Respecto a ello, Melisa Giorgio pudo comentar lo siguiente:

Todas las actividades que hace el área del públicos son gratuitas, entonces los programas también funcionan como una estrategia que favorece al acceso de las personas de poder encontrarse con la cultura, a partir de actividades como; por ejemplo, reconocer el espacio o visitas guiadas interactivas, participativas, funciones didácticas de danza, música, teatro, conciertos didácticos, charlas y capacitaciones para docentes, talleres dirigidos a personas mayores con temáticas diversas o talleres dirigidos para familias (M. Giorgio, comunicación personal, 16 de junio de 2021).

Finalmente, cabe resaltar que parte de las estrategias de formación de públicos recae en poder adaptar de la mejor manera y para un grupo es específico, la programación ofrecida por el teatro. En este sentido, el trabajo realizado por el área de públicos, siempre se encuentra vinculado y acorde a lo que se está desarrollando en el área de programación. Una participante del grupo focal pudo compartir lo siguiente respecto a la experiencia de uno de los programas de formación de públicos:

El programa que yo conocí fue el de formación de públicos para colegios. Yo creo que les llama la atención van, se divierten, participan, porque las funciones son interactivas. Estas funciones no son iguales a las que se presentan en la noche, por ejemplo, sino que hay alguien que está interactuando con los niños y no solo se ve una función estelar de los elencos. A los niños se les da el micrófono para que conversen. Yo tenía entendido que es una manera a largo plazo de fomentar el interés para el público peruano. Cuando estos niños vayan creciendo, tengan la decisión de qué tipo de entretenimiento escoger. Y me parece, que tiene sentido (L. Riveros, comunicación personal, 26 de julio de 2021).

En este sentido, generar experiencias particulares para un determinado grupo, ayuda a que estas se potencien e impliquen un mayor impacto para la persona, lo que a largo plazo generará un mayor interés por volver a consumir oferta cultural.

3.3. Análisis de las estrategias de ampliación de públicos

Como ya se comentó en apartados anteriores, el área de públicos dirige sus esfuerzos de manera diferenciada según el tipo de público al cual busque dirigirse. En este sentido nos

encontramos con públicos regulares, ocasionales, potenciales y no públicos. Para los públicos regulares, ya se revisaron las estrategias de fidelización, pues se trabaja en base a la existencia de una relación ya establecida. Es por ello que ahora se presentan las estrategias de ampliación, las cuales se conciben con el propósito de poder atraer aún más a los públicos ocasionales que acuden a la diversa programación del teatro.

Respecto a las estrategias de ampliación de públicos, los expertos y personal clave de la organización señalan que es importante establecer estrategias tanto para la atracción de nuevas audiencias hacia la programación del GTN, así como estrategias que lleven a mayor vinculación con las audiencias actuales. De ese modo, a largo plazo se incremente la recurrencia en el consumo cultural. En línea con ello, destaca el testimonio de Claudia Manrique:

Las alianzas institucionales entre entidades del Estado nos sirven como canal para llegar a mayor cantidad de públicos. Entonces, nosotros actualmente estamos buscando espacios de colaboración, por ejemplo, con ministerios como el MIDIS (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social) o el MIMP (Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables) entre otras entidades, precisamente para poder generar esas conexiones con los públicos, porque somos conscientes de que probablemente los públicos con los que nosotros tenemos relaciones ahora son públicos que de alguna manera están interesados en las artes escénicas. Así pues, para un futuro ir llegando hacia otros públicos. Entonces tenemos que contactar con otros actores y con otros tipos de alianzas institucionales que nos permitan diversificar también los públicos a los cuales llegamos (C. Manrique, comunicación personal, 25 de julio de 2021).

Con referencia a lo señalado por Manrique, las estrategias de ampliación de audiencias implican que la organización cultural mantenga tácticas de vinculación con nuevas potenciales audiencias, con el fin de poder identificarlas y poder generar espacios de co-creación. En este sentido todos los contenidos se plantean y replantean, de tal forma que puedan llegar efectivamente a diversas personas, en contextos diferentes, pero que aun así todos los que compartan el gusto por las artes escénicas, y también los que no, se sientan atraídos por experimentarlas. Vasco Núñez, desde el área de Marketing y Comunicaciones nos comenta al respecto:

Y nos podemos poner a romper la cabeza un rato y decir: Bueno, esto es así. Presentamos esto. De todo el concepto de una obra de tres horas o de una hora o de dos horas. Este va a ser el afiche que se va a presentar el público, o esto va a ser, digamos, el texto de promoción o esto va a ser lo que vamos a hablar con la

prensa, o esto va a ser la nota, o esto va a ser, digamos, la pieza gráfica que nos ayude a contar un poco esta historia, que al final sea digamos el punto que haga, la interrupción, que llegue a la persona. Es decir, esto me atrae y yo quiero ver esto (V. Núñez, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

De manera similar y con el fin de llegar a nuevas personas, también para este tipo de estrategias es necesario caracterizar a los distintos tipos de públicos, en donde, lejos de encasillarlos, se busca obtener información importante sobre los rangos etarios, géneros, cuáles son los niveles de consumo, etc. Todo ello con el fin de identificar plenamente cual es el tipo de personas que pueda estar interesado en el contenido que se tiene para ofrecer por parte del GTN. De este modo Vasco continúa,

Ahora hemos continuado buscando usar ciertos patrones, usar ciertos medios de difusión, usar palabras clave, digamos fotos, tipos de fotografía, tipos de contenido que sabemos que pueden ser mucho más atractivos hacia esas personas que estamos buscando llegar (V. Núñez, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

Según Vasco Núñez, otra manera de hacerlo, también es mediante el marketing de guerrilla. Este marketing lo define como “trabajar ciertos puntos estratégicos, buscar nichos y buscar ahí a las personas para poder llegar de la mejor manera a estos” (V. Núñez, comunicación personal, 24 de junio de 2021). Para ello ha sido fundamental poder trabajar con plataformas de venta de tickets que utilicen tecnología para el análisis de la información. De este modo entonces, se puede lograr el objetivo de llevar la experiencia cultural a más personas. En este sentido, culmina agregando lo siguiente:

Es fundamental para poder conocer al público, primero poder comunicarse con él. De este modo, decirle a la persona que, si compro una entrada para tal obra o tal espectáculo, podemos recomendarle que vea otras. Entonces eso nos ayuda un montón con el conocimiento y poder tener información de las personas que creo que es fundamental ahora en cualquier rubro que creo que es lo principal (V. Núñez, comunicación personal, 24 de junio de 2021).

Asimismo, se identifica que esta organización toma en cuenta dentro de sus procesos, principalmente en los de promoción, las distintas formas que tiene para poder llegar a nuevos públicos. Dentro de los cuales destacan el uso de redes sociales y página web institucional. Agregándose recientemente y por motivos de pandemia una mayor utilización de los medios de

comunicación masivos. Sirva de ejemplo el comentario de uno de los participantes del primer focus group:

Desde que me enteré que iban a construir el teatro, yo fui siguiéndolo y ya hubo una época en la que yo me metía a la página web a ver la programación, porque tienen ahí como un calendario. Y ya lo veía con anticipación. Entonces yo generalmente me enteraba por ahí. Y si es que por ahí me enteraba de otros eventos que se iban a realizar era por páginas web también. Luego me he linkeado al Facebook del GTN. Entonces más que nada ha sido porque ya desde que yo fui la primera vez, yo decidí seguirlo, seguirlo en redes sociales y seguir en la misma página web porque me parece que tiene una un calendario bien fácil de entender para su programación (J. Coronado, comunicación personal, 27 de julio de 2021).

Para el caso de la página web, esta se caracteriza por ser muy intuitiva al momento de ser utilizada, al mismo tiempo que alberga otros sitios relevantes para el consumidor, como lo es por ejemplo Públicos GTN, la cual contiene contenidos generados por el área de audiencias, las cuales con especial cuidado han sido adaptadas para su consumo durante el contexto de pandemia. De manera similar se encuentra GTN EN VIVO, cuyo caso en especial es descrito por Melisa Giorgio de la siguiente manera:

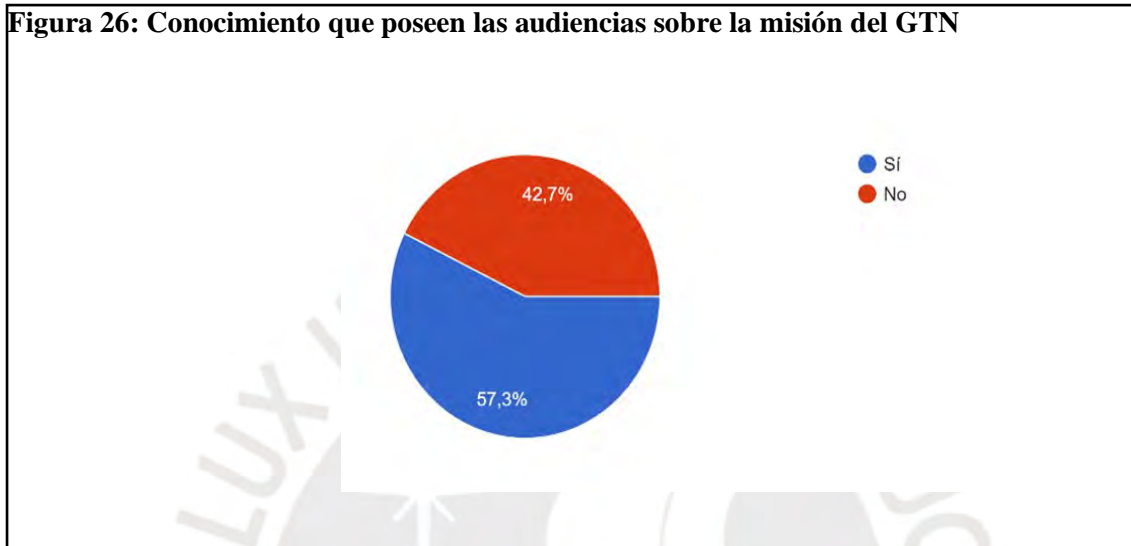
Agregar que también dentro de la audiencia que nos sigue, en este contexto de virtualidad, se han formado nuevos públicos. El 44% de las personas que nos han visto por “GTN en vivo” son personas que nunca habían asistido de manera presencial al gran teatro nacional; ha sido un reto pasar a la virtualidad; pero, también, una oportunidad para crear nuevos públicos para el teatro. Lo que buscamos, ahora, es ahondar en ese 44% para saber cómo lograron acercarse al teatro o cuál fue la principal variable de interés, así como qué canal de comunicación usaron para acercarse al GTN, así podemos desarrollar nuevas relaciones con nuevas personas que nos siguen (M. Giorgio, comunicación personal, 16 de junio de 2021).

Si bien es cierto la organización ha ido desarrollando distintas estrategias de ampliación de audiencias para visibilizar sus PGFP, estos, en su mayoría, y de acuerdo con el resultado de las encuestas realizadas, no son reconocidos por el público ocasional que suele asistir al teatro. De manera semejante, no son reconocidos por parte del no público. Lo cual genera que exista un gran porcentaje de pérdida de públicos potenciales que puedan conocer en su totalidad los PGFP. Esto, de alguna u otra manera, genera ciertas dudas en cuanto al posicionamiento real en la mente

del consumidor peruano como el teatro que sigue las iniciativas de desarrollo del hábito cultural en el Perú.

Esto se evidencia en los resultados de las encuestas donde el 42.7% atribuyó que desconocen que el GTN sea un teatro multipropósito que es promovido por el Estado peruano, tal como se muestra en la Figura 26.

Figura 26: Conocimiento que poseen las audiencias sobre la misión del GTN



Del mismo modo, la Figura 27, muestra con más detalle cómo es que los asistentes al teatro, personas ya con un interés real hacia las artes escénicas, también desconocen en su mayoría sobre la existencia de los distintos programas de desarrollo y formación de públicos.

Figura 27: Conocimiento que poseen las audiencias sobre la existencia de los PFGP



Ante esta situación resulta alentador saber que las distintas áreas encargadas a la gestión y formación de públicos dentro del GTN reconocen el impacto que ha tenido este paso obligado a la virtualidad debido a la pandemia, ha permitido a su vez la creación de muchas ventanas de oportunidades para una reconfiguración en cuanto a las estrategias utilizadas para llegar a nuevos públicos. De este modo, la virtualidad lejos de restar valor, agrega nuevos horizontes de alcance

que traspasa el espacio territorial ocupado por el GTN, y lo hace más descentralizado en cuanto a poder salvaguardar el derecho a la cultura de todos los ciudadanos en el país. Bajo esa misma línea, Claudia Manrique menciona lo siguiente:

Ahora comprendemos que no solo nos debemos a nuestros públicos presenciales que nos llenan las salas. Nos debemos también a los públicos de regiones. Sobre todo, a los públicos de regiones, quienes probablemente muchos de ellos no han venido jamás al Gran Teatro Nacional. Pero eso no significa que nosotros no vamos a estar ahí para ellos. Entonces creo que esa es la gran ganancia que hemos tenido después de que ha pasado un poco el temblor de la pandemia (C. Manrique, comunicación personal, 25 de julio de 2021).

De este modo, resulta necesario que también el GTN emplee estrategias de promoción mucho más específicas en cuanto a los diversos programas ofrecidos por la organización. Puesto que resulta fundamental para que esta organización pueda posicionarse en la mente del público en general y, en consecuencia, logre ampliar sus audiencias y fomentar aún más la participación de más personas en el sector cultural. En este sentido, los medios de difusión masivos, aunque no pueden cautivar al público utilizando toda la complejidad que implica un espectáculo escénico, estos han servido de mucho para poder despertar el interés de muchas personas y que, pensando en un futuro no muy lejano, quepa la posibilidad de que puedan convertirse en público asistente al Teatro. Del mismo modo, la virtualidad ha permitido que este tipo de audiencia pueda convertirse en otro tipo de público con características propias, que tenga la predisposición y el agrado por consumir cultura mediante dispositivos electrónicos.

4. Análisis integral de los hallazgos de las estrategias de marketing cultural del GTN

Con relación a las estrategias de marketing cultural, los expertos señalan que es importante que la organización cultural desarrolle una relación bidireccional con sus audiencias mediante el uso del marketing mix. A modo de ejemplo, destaca el siguiente comentario:

Es muy importante mantener relación con las personas, para ello hay que darles ofertas atractivas y diversificadas que, permitan, por ejemplo, que hoy en día, yo Vasco pueda ir con mi familia a ver un espectáculo de folclor, pero en la noche pueda ir con mi novia a ver un espectáculo de danza. Y a los tres días pueda ir con unos amigos al concierto de un artista que nos gusta. Entonces, la idea es completar un círculo de alternativas de consumo donde el teatro esté incluido dentro del plan o digamos la vida de una persona. Quizás no

exactamente como el ejemplo donde en poco tiempo se dé un consumo continuo, pero sí que el asistente pueda convertirse, también en embajador de la acción del teatro. Es decir, que puedan ser las mismas personas el canal de comunicación en sí mismo de la oferta del teatro. De este modo, cada que vaya al teatro sienta que la información es buena y cercana. También digamos, que encuentren en las personas que los atienden a un grupo que está trabajando ahí para lograr su satisfacción, para lograr que les guste la experiencia. Y también que sepan que puedan compartirlo con sus amigos, a través de redes sociales, etc. (V. Núñez, comunicación personal, 12 de junio de 2021).

Con referencia a lo señalado por Núñez, las estrategias de marketing cultural implican que la organización cultural tenga un diálogo constante con sus públicos, con el fin de poder identificar las necesidades de estos últimos. De este modo, se pueda generar valor escénico a la experiencia de consumo de los públicos culturales. A continuación, se analizarán los hallazgos que corresponden a cada uno de los factores del modelo marketing mix que fueron elegidos para la presente investigación.

4.1. Análisis de las estrategias de producto

El primer factor relevante para el análisis de las estrategias de marketing mix es el producto. Como se mencionó en apartados anteriores, Kotler y Scheff (2004) plantean que, el producto de una organización cultural involucra un goce artístico en la experiencia de consumo del individuo. Para ello, no solo se toma en cuenta la obra puesta en escena, sino que también lo que ofrece en sí mismo la organización. Esto es, la infraestructura, el servicio, la boletería, etc. los cuales deben estar alineados a las expectativas de sus públicos. De igual forma, es importante que la programación de la oferta escénica contemple los objetivos, la misión, visión y la ventaja competitiva de la organización (McCarthy & Jinnett, 2001).

Bajo las premisas expuestas, el producto es uno de los elementos más relevantes para generar valor en la experiencia de los públicos. Asimismo, los expertos señalan que debe de existir coherencia entre lo ofrecido y lo entregado. Esto es resultado de todo el proceso de producción de la obra escénica, el cual inicia desde la definición de la propuesta de valor, hasta que el destinatario opta por retirarse del lugar, luego de haber consumido el producto. En línea con ello, Viviana Quea, especialista en emprendimientos y proyectos culturales, señala lo siguiente:

Una buena producción debería partir de un buen conocimiento de la propuesta de valor; es decir, definir en qué consiste este producto escénico, qué cosa es, cuál es la base y origen de este. Para mí, el primer paso es entender cuál será la propuesta en sí misma (...) Siguiendo paso, conocer a mi público, cuáles serán

los destinatarios a los que quiero llegar. Tercer paso, construir el puente hacia estos mediante estrategias comunicativas para que mi mensaje llegue y que la gente valore lo que estoy haciendo. Fíjate que estoy hablando de dos propuestas fundamentales que abarca el Business Model Canvas, que es el tener propuesta de valor clara y tener definidos a los clientes. Si yo no tengo clara estas dos piezas, yo no puedo construir todo lo demás. De tal manera que se pueda armar una estrategia de comunicación y, por lo tanto, el desarrollo de los públicos (V. Quea, comunicación personal, 17 de junio de 2021).

En ese sentido, se logra observar que se genera valor escénico en la experiencia de consumo del público a partir de la relación que existe entre lo que se desea ofertar y una adecuada estrategia de gestión de públicos culturales, el cual, debe estar complementado con una correcta aplicación del marketing cultural. De este modo, se puede asegurar que se logre satisfacer las necesidades culturales de las audiencias.

Respecto a las estrategias de producto del GTN, primero se procedió a recopilar información de la misma organización sobre las características de los productos ofrecidos. En el caso de los programas de desarrollo de públicos, estos se caracterizan por poseer distintos enfoques como los de la educación, accesibilidad y el de creación de comunidades. Esto con la finalidad de apostar por la conformación de un teatro que esté dirigido hacia diversos públicos (GTN, s/f). Adicionalmente, se cuenta con la programación general ofrecida por el GTN en la que se muestran producciones de los elencos nacionales, y, finalmente, aquellas obras escénicas que son producidas por otras organizaciones, pero presentadas en el GTN.

Conviene resaltar que, debido a que el GTN presenta una gran variedad de programas dirigidos a distintos públicos, las estrategias de producto varían de acuerdo con las necesidades de cada uno de sus públicos. Por ejemplo, como indica Claudia Manrique:

Los programas de formación de públicos buscan generar un puente de contacto y comunicación directa entre los públicos para así tener un impacto más potente en su experiencia. Para ello, una de las tácticas que han empleado ha sido el desplegar una serie de talleres de experiencias escénicas para los públicos culturales que participan en estos programas (C. Manrique, comunicación personal, 25 de julio de 2021).

Para lograr la sinergia organizacional, las distintas áreas toman en cuenta los objetivos y percepciones de los principales actores en el hecho escénico: el artista y el público. De este modo, como menciona Vasco Núñez, el diseño del producto debe contemplar principalmente el mensaje

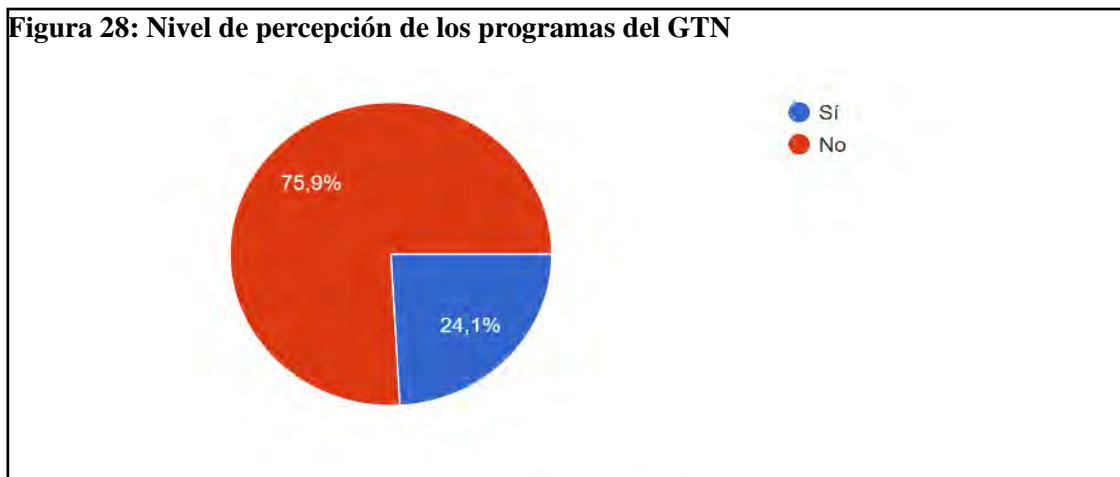
que busca transmitir el artista con su obra escénica, así como la forma en la que esta se presentará al público para su entendimiento:

Para llevar a cabo una obra, trabajan todas las áreas en conjunto. Por ejemplo, el área de gestión de públicos, las áreas de programación, las áreas de técnicas que se encargan de los montajes y las puestas en escena. En el caso del área de sala, esta es un área que da soporte a todas las diferentes áreas del teatro, en todos los aspectos de difusión, de comunicación, de cuidado de la imagen, cuidado de la infraestructura y de también la realización de los eventos. Para ello, se debe trabajar pensando en la propuesta u objetivo del director de la obra o del espectáculo, entonces uno tiene que ponerse en cierto momento en el zapato o en la cabeza de estas personas que son artistas, que son creativos y pensar un poco como ellos, pero también pensar en cómo esto lo vamos a traducir al público, cómo se lo vamos a presentar, qué le vamos a decir, etc. (...) haciendo así que también se pueda entender la propuesta que hay detrás (V. Núñez, comunicación personal, 12 de junio de 2021).

De este modo, se logra observar a partir de lo señalado por el coordinador de marketing del GTN, que esta organización presta un especial cuidado por brindar una buena experiencia escénica a sus públicos. Pero, además, de generar un espacio en el cual exista coherencia entre lo que se busca ofertar mediante la obra escénica y los diversos servicios que ofrece el GTN.

En ese sentido, en las próximas líneas se explica el impacto que poseen las características de los productos que ofrece el GTN en la percepción de consumo escénico de los jóvenes de 18 a 35 años. En primer lugar, se realizó algunas preguntas claves en torno a los programas que existen en el GTN con la finalidad de rescatar cuántos de los 230 encuestados conocían los programas ofrecidos por este teatro. De este modo, se hizo la pregunta: ¿Sabías que el GTN posee una serie de programas de desarrollo de audiencias adicionales a su programación general, tales como el programa de formación de audiencias, grandes audiencias, etc. cuyo fin es el desarrollo de un hábito cultural en la población peruana? Como resultado se obtuvo que, del total de personas encuestadas, solo el 24.1% (57 personas) respondió que conocían estos programas; en contraposición, el 75.9% (173 personas) respondió que no tenían conocimiento respecto a que el GTN poseía dentro de su oferta los programas de desarrollo de audiencias (ver Figura 28).

Figura 28: Nivel de percepción de los programas del GTN

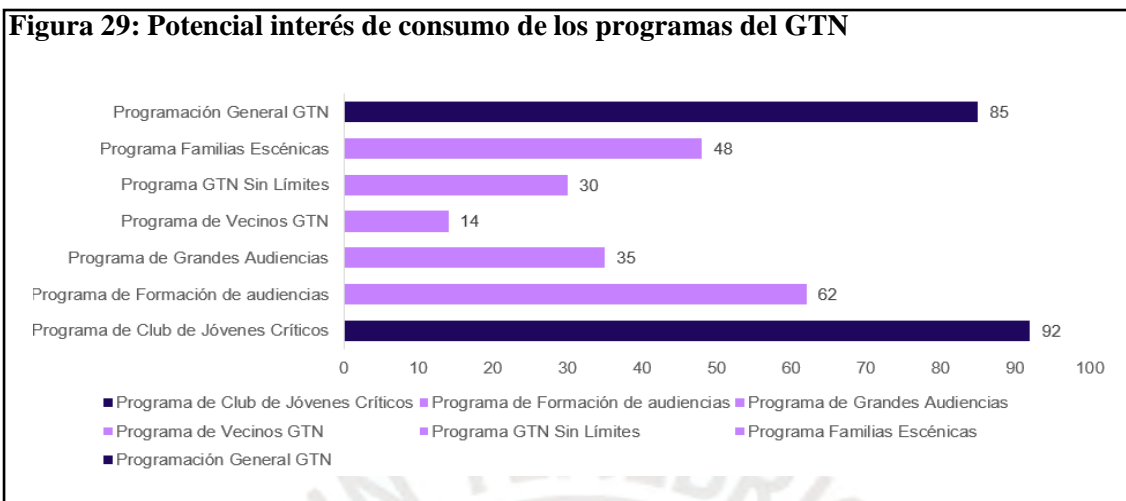


De manera similar, solo 3 personas del total de participantes de cada *focus group* (9 participantes en cada uno) conocía sobre la existencia de estos programas. No obstante, tanto en las encuestas como en los *focus group*, se presentó un breve resumen sobre cada uno de estos programas, con el fin de informar sobre su existencia e identificar un potencial interés por parte de los participantes en asistir a los mismos. Esto tuvo como consecuencia que los participantes, tanto de las encuestas como de los *focus group*, otorgaran valoraciones positivas en torno a la información brindada sobre los PFGP del GTN. Por un lado, algunas de las valoraciones positivas que otorgaron las personas encuestadas fueron las siguientes:

- Ahora que sé que tiene muchos programas para el público de distintas edades, me ilusiona bastante saber que los peruanos contamos con un espacio así que se preocupa por la formación y entretenimiento cultural (E. Ventura, comunicación personal, 27 de julio de 2021).
- En gran medida, los diversos programas que posee el GTN me hace ver el gran trabajo que vienen realizando y ha aumentado mi curiosidad por asistir (L. Sánchez comunicación personal, 27 de julio de 2021).
- Me interesa mucho más por que brindan un espacio inclusivo y de desarrollo no solo para jóvenes y niños si no adultos mayores y personas discapacitadas. Buena iniciativa (C. Pinto, comunicación personal, 26 de julio de 2021).
- Ha cambiado mi manera de ver a la organización porque no sabía que desarrollaban estos tipos de programas y me parece interesante porque promueve la cultura en personas de toda edad (E. Espinoza, comunicación personal, 26 de julio de 2021).

De manera semejante, en el siguiente gráfico, se logra observar cuáles son los principales PFGP en los cuales se encuentran interesados en participar las personas encuestadas. A modo de ejemplo, del total de encuestados, el 53.2% se encontró dispuesto a participar dentro del programa

de “Club de Jóvenes Críticos” y 49.1% manifestó que se incrementó su interés por continuar participando en la programación general del GTN (ver Figura 29).

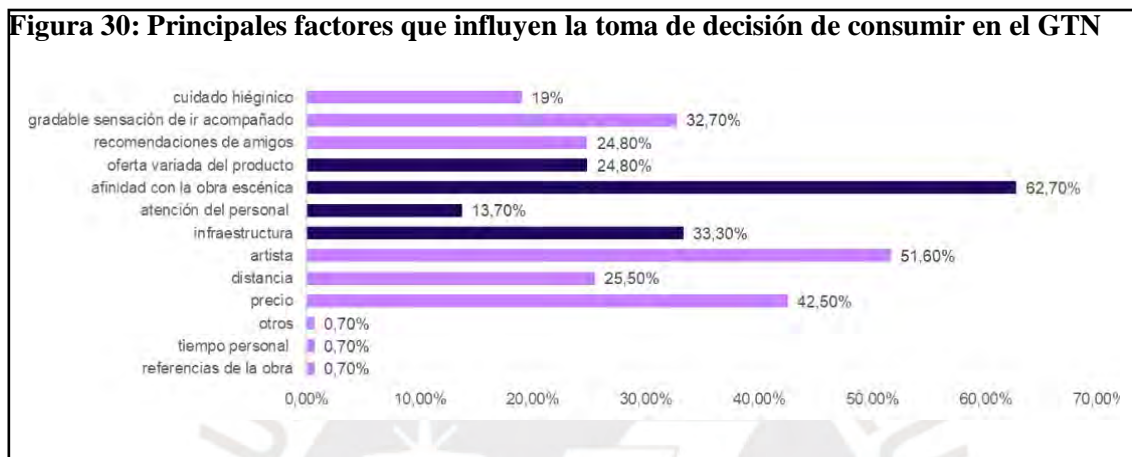


Respecto a los *focus group*, los participantes destacan que pese a no conocer sobre los programas de formación y desarrollo de audiencias se incrementó su interés por participar, luego de enterarse sobre la existencia de estos.

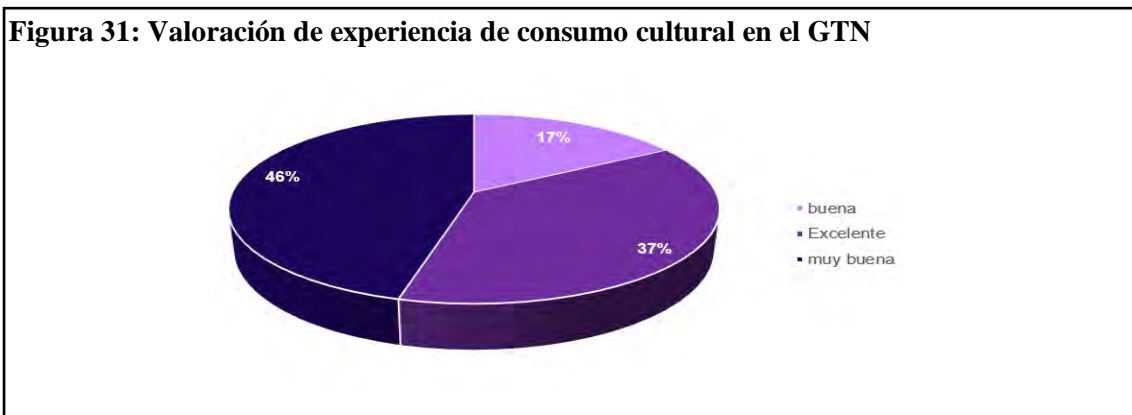
- Yo creo que los programas son muy buenos para desarrollar los públicos en el sentido que hay una gran oportunidad en el país para desarrollar todas las propuestas culturales que hay en el Perú y este tipo de programas ayuda a desarrollarlas mucho más. Definitivamente, cuando acabe la pandemia y se pueda asistir a los teatros, intentaré asistir a alguno de estos programas (S. Aparicio, comunicación personal, 26 de julio de 2021).
- Me parece súper valioso que se esté fomentando la cultura hacia las artes escénicas y me invita a querer explorar mucho más sobre estos programas (M. Robles, comunicación personal, 27 de julio de 2021).
- Conecto mucho con el propósito del GTN de promover la difusión y el desarrollo de propuestas artísticas tomando en cuenta las características de sus públicos, haciendo que poco a poco vayan desarrollando un gusto y sensibilidad por la música y las artes escénicas (J. Olazabal, comunicación personal, 26 de julio de 2021).
- Creo que ha hecho que me interese incluso aún más visitar el GTN debido que ahora conozco todos estos programas (J. Morales, comunicación personal, 27 de julio de 2021).

Adicionalmente, los expertos señalan que a pesar de que el GTN posee una gran variedad de programas, las estrategias de comunicación respecto a sus productos culturales deben ser más eficiente. Todo ello con la finalidad de poder dar a conocer sobre la existencia de estos programas a una mayor parte la población peruana.

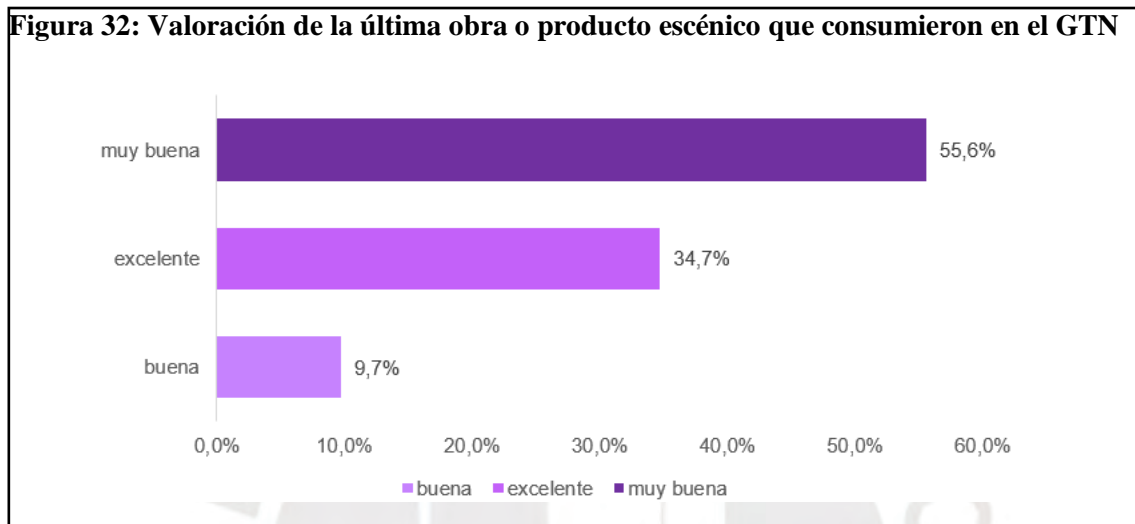
Asimismo, los expertos destacan que algunos de los factores que influyen en el consumo escénico y que son valorados por los públicos culturales son los siguientes: los actores, el tema y título de la obra, el servicio que ofrece el personal del teatro, la infraestructura de la organización, la accesibilidad, las cafeterías, los servicios adicionales, etc. De este modo, se realizó la siguiente pregunta en torno a los factores que influyen más en la decisión de consumir en el GTN. Para tal fin, ver la Figura 30.



Si bien, existen algunas variables como precio y accesibilidad (distancia) que serán abordadas en mayor detalle en los próximos apartados, en este grupo de variables destaca la afinidad con la obra escénica (62.7%), la infraestructura del lugar (33.3%), la oferta variada de productos (24.8%) y la atención al consumidor por parte del personal (13.7%) como algunas de los principales criterios que influyen en la toma de decisión de consumir algún producto cultural en el GTN. En base a dichos criterios, en las encuestas se realizó la siguiente pregunta: ¿Cómo calificarías tu experiencia de consumo cultural en el GTN desde que buscaron información para ver una obra escénica hasta que saliste de sus instalaciones durante prepandemia? De acuerdo con lo mencionado, las respuestas de las encuestas reflejan que el 37% considera que su experiencia de consumo fue excelente y el 46% otorgó una valoración de muy buena a su última experiencia de consumo en el GTN (ver la Figura 31).



Adicionalmente, se realizó una pregunta en torno a la valoración de la última obra o producto escénico que consumieron los encuestados. Las respuestas generadas reflejan que el 34.7% de la muestra considera que el último producto escénico que consumió le pareció excelente. Asimismo, el 55.6% de los encuestados otorga una valoración de “muy buena” a la última obra escénica que consumió en el GTN. Mientras que el 9.7% de la muestra indica que le pareció “bueno” la última obra escénica que consumió en el GTN (ver la Figura 32).



Asimismo, en torno a los atributos propios de la puesta en escena como: la acústica, la calidad de la obra, la indumentaria, las luces, limpieza de la sala, temperatura del espacio, etc., se logra observar que el GTN presta un especial cuidado al mínimo detalle de toda la experiencia. En otras palabras, se brinda un producto de calidad. Esto puede ser validado mediante los comentarios que otorgan los participantes de los grupos focales:

- La primera vez que fui al Gran Teatro Nacional fue en el 2017 [...] Me encantó porque la música y las presentaciones de los elencos eran increíbles. De ahí, empecé a buscar por mi cuenta porque la universidad daba el 50% de descuento para estudiantes con el carné universitario. Para algo que me gustaba iba, también el ballet. Algo que también me gustaba era la atención y todo lo que te daba era demasiado bonito, incluso me animé para ir a un recorrido para conocer el detrás de todo lo que hacen en el Gran Teatro Nacional (M. Baquerizo, comunicación personal, 26 de julio de 2021).
- Bueno, fui a escuchar a la Filarmónica. Entonces escuchar lo en el teatro del Gran Teatro Nacional era bastante bonito. La calidad de audio fue buenísima. Eso fue lo que usualmente a mí me gustó bastante. Más allá de lo que los jóvenes han dicho hace un momento como el ingreso, el orden, la belleza estética, siento que la calidad del sonido ha sido una gran experiencia. A veces en cosas de audio soy muy exigente y cuando acabó

la puesta en escena, me quedé bastante satisfecho (E. Ventura, comunicación personal, 27 de julio de 2021).

Lo señalado por los participantes de los *focus groups*, permite validar que existe coherencia entre lo que busca ofrecer el GTN y las expectativas del público. Con relación al atributo de valoración del servicio de personal, se realizó la siguiente pregunta: En un intervalo del 1 al 5. Donde 5 es excelente y 1 es pésimo ¿Cómo describirías la atención del personal del GTN en tu experiencia escénica? De este modo, se obtuvo que aproximadamente el 44.4% otorga una valoración de excelente a la atención que brinda el personal del GTN. Mientras que un 48.4% indica que le pareció muy buena la atención del personal; y, el 6.5% indicó que le pareció buena la atención brindada por el personal del GTN, tal como se puede ver en la Tabla 16.

Tabla 16: Percepción del público en torno al servicio de atención del personal del GTN

Subvariables	N° de encuestas válidas	Media	Mediana	Moda	Desv. Estándar
Atención del personal	228	4.36	4	4	0.63

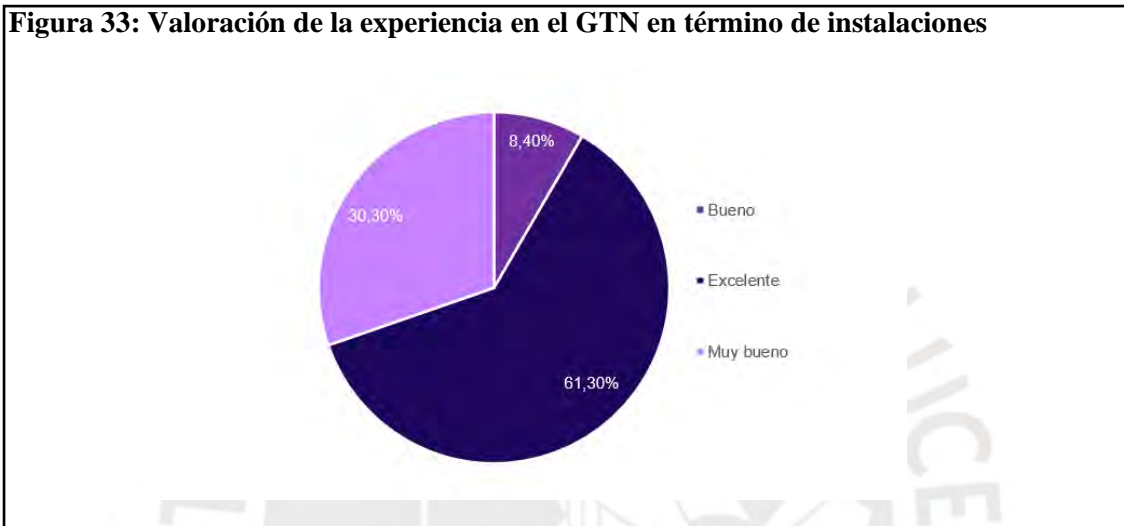
De acuerdo al análisis descriptivo, la mediana es de 4.36 con una desviación estándar de 0.63, lo cual indica que los resultados tienden a dispersarse mayormente hacia las escalas de “excelente” y “muy buena”. Además de que la media es 4; por lo cual, se otorga una valoración bastante positiva al servicio de atención que ofrecen el personal del GTN. De manera similar, en ambos focus, la mayoría de los participantes consideraron que el GTN ofrece un buen servicio en torno a la atención del personal. Asimismo, manifestaron que el personal del GTN se caracterizaba por ser muy amable y siempre estar dispuesto a brindar información al público; lo cual generaba confianza en los mismos. Esto se puede observar en los siguientes comentarios:

- En general, mi experiencia fue muy bonita, me ha gustado mucho la infraestructura y el servicio que ofrecen. El personal es muy amable (R. Jacira, comunicación personal, 27 de julio de 2021).
- Las personas que hacen de guía son demasiado amables y te ayudan en todo lo que necesitas. Entonces te das cuenta, cómo algo tan simple como es el trayecto hasta los asientos puede marcar la diferencia y hacer que sientas que la experiencia es muy diferente a otras que has tenido en otros espacios culturales (J. Olazabal, comunicación personal, 26 de julio de 2021).
- La atención fue muy, muy, muy chévere. Muy bacán. Era muy ordenada al momento de ingresar, el personal del GTN eran muy amables y te guiaban hasta tu sitio y había mucha seguridad había una cola bastante extensa que salía un poco al teatro, pero era muy

ordenado, entonces me pareció muy organizado y bonita la experiencia (G. Effio, comunicación personal, 27 de julio de 2021).

Por otro lado, en cuanto a las características del producto haciendo referencia a las instalaciones y/o infraestructura, se realizó la siguiente pregunta a las personas encuestadas: “¿cómo describirías la experiencia en el GTN en término de instalaciones?”. De este modo, de la muestra analizada el 61.3% considera que su experiencia en términos de instalaciones ha sido excelente, 30.3% muy bueno y el resto bueno (ver la Figura 33).

Figura 33: Valoración de la experiencia en el GTN en término de instalaciones



Siguiendo con el factor de instalaciones como parte clave de la experiencia en el servicio ofrecido por el GTN, se tiene algunos comentarios de los entrevistados del focus group, en torno a cómo describiría en términos generales su última experiencia en el GTN:

- Desde mi experiencia, la infraestructura, fue en parte por lo que escogimos esa puesta en escena de ballet. Nosotros fuimos a comprar los tickets y al costado de la boletería de tickets, había como una mampara gigantesca y una de las bailarinas estaba ensayando. Tan solo verla era puro arte. Dijimos entre nosotros, dónde y cuándo se presenta ella. Nos brindaron las indicaciones y dijimos. Compramos la entrada y cuando entramos también la experiencia fue bastante agradable. Los asientos son muy cómodos y están ubicados en lugares espaciosos. Me encantó. Gracias (R. Jacira, comunicación personal, 27 de julio de 2021).
- La infraestructura me parece bastante bonita y además que es bastante inclusiva porque tienen las rampas, tienen los ascensores para que las personas con discapacidad no tengan mucho problema, para que puedan acceder ahí. Incluso tienen esos espacios libres para que las sillas de ruedas también entren sin dificultad alguna. Me sorprende cómo la construcción ha sido diseñada de tal manera que la experiencia en sonido, por ejemplo,

sea la mejor posible que podamos tener y nada más diría (G. Borja, comunicación personal, 26 de julio de 2021).

- La infraestructura me parece preciosa. O sea, el teatro es visualmente bastante bonito [...] Y en cuanto a la accesibilidad, sí concuerdo con lo que han dicho todos. O sea, siempre había rampas, ascensores y como que las personas siempre eran súper súper amables. A veces como que la primera vez que vas, te puedes perder. Pero siempre había señalizaciones y gente que estaba ahí para apoyarte en todo (L. Sánchez comunicación personal, 27 de julio de 2021).
- Para mí la infraestructura del GTN me sorprendió bastante. Me gustó mucho que en la infraestructura se mezclará mucho lo moderno. Me encanta mucho que tienen ventanales grandes. Yo fui en la noche, entonces prendían unas luces en el piso y se veía muy bonito, los colores muy bonitos. Y también me gusta la parte de la recepción. Todas las veces que fui, había como una miniexposición. La atención en el cafetín es muy buena. Es muy bonito todo. Ay, sí, me encantó. Y dentro del teatro, la sala también es preciosa, y ni qué decir de la acústica. Los techos, así como de madera (A. Vásquez, comunicación personal, 26 de julio de 2021).

Lo señalado por los participantes del *focus group*, permite observar que la infraestructura es un atributo bastante valorado por los públicos del GTN. Esto también es validado por los expertos del sector cultural que señalan que la infraestructura del GTN es uno de los atributos más destacados que posee esta organización. A modo de ejemplo, se encuentra el comentario de Alexandra Araujo:

El Gran Teatro Nacional solo por el espacio que tiene puede traer espectáculos que jamás vas a poder ver en Perú. Esa es su ventaja competitiva, ese teatro, el espacio físico, esa tramoya. Tramoya es toda la parrilla de luces, el teatro tiene subir y bajar cosas. Ellos tienen esa tecnología, tienen unos proyectores, tienen todo que como productor uno va al Gran Teatro Nacional y dice mierda acá se puede hacer magia. Su ventaja competitiva es el espacio físico, es lo más espectacular que hay, es como los mejores teatros del mundo, está a la altura de cualquier teatro famoso en el mundo entero de primer nivel (A. Araujo, comunicación personal, 8 de junio de 2021).

De este modo, la infraestructura es un atributo que otorga un valor añadido a la experiencia del público; pero, además, genera una ventaja competitiva frente a otros teatros, pues le permite realizar grandes producciones escénicas. No obstante, resulta conveniente recordar que el GTN es un teatro que es parte del Estado; por lo cual, los recursos con los que cuenta son mucho más grande a diferencia de un teatro auto gestionado. En ese sentido, si es que se desea

comparar los atributos que posee este teatro con los de otras organizaciones resulta necesario evaluar diversas variables, tales como la gestión de públicos, el precio, la plaza, etc. Finalmente, en torno a las estrategias de productos, se logra observar que el GTN se preocupa bastante por brindar una buena experiencia a sus audiencias; para lo cual, el trabajo colaborativo de las diversas áreas resulta fundamental. No obstante, resulta necesario que el GTN coloque mayores esfuerzos en poder comunicar los diversos productos y programas que posee (los programas de formación de audiencias); con el fin de poder llegar a una mayor cantidad de personas.

4.2. Análisis de las estrategias de plaza

En este apartado se presentarán los resultados obtenidos de las encuestas, focus group y entrevistas a expertos y colaboradores en cuanto a las estrategias de plaza que aplica el GTN. Cabe mencionar que la organización intenta formar parte activa de su comunidad. En ese sentido, sus estrategias de plaza giran en torno a ello, claro ejemplo es su involucramiento con las zonas aledañas dentro del distrito, con el fin de ampliar su ratio de cobertura y aunque no puede llegar de la misma forma a los otros distritos, es una iniciativa muy importante el no desaprovechar la oportunidad de tener presencia en su localidad. En su entrevista, Claudia Manrique comentó lo siguiente:

El programa Vecinos GTN, que es un programa que hemos estado trabajando con la organización San Juan Macías, lo que se buscaba con este era generar este puente desde un enfoque territorial entre el Gran Teatro Nacional y los barrios de urbanizaciones que estaba alrededor de él. Entonces el reto ahí en particular con San Juan Macías, que fue un proyecto que avanzamos a nivel de piloto, era comprender esta paradoja de que San Juan Masías es una organización que está exactamente detrás del Gran Teatro Nacional y no consume en el GTN y no se siente representada o cercana al Gran Teatro Nacional. Entonces, el reto consiste en cómo hacemos para generar estos puentes entre vecinos que habitamos un mismo espacio (C. Manrique, comunicación personal, 25 de julio de 2021).

En cuanto a la información recabada de los *focus group*, la gran mayoría de respuestas coinciden en que la ubicación del GTN no es muy favorable en cuanto a accesibilidad. Dentro de los factores más resaltantes está el tráfico que se genera en las avenidas que conectan al teatro, que se caracterizan por afrontar diariamente una alta circulación vehicular. Del mismo modo la ubicación no resulta ser tan llamativa cuando se tiene en consideración que los espectáculos son generalmente en horarios nocturnos, y que a la salida existen ciertos lugares considerados peligrosos o riesgosos en cuanto a seguridad. A modo de ejemplo, se presenta el siguiente comentario, extraído de uno de los participantes:

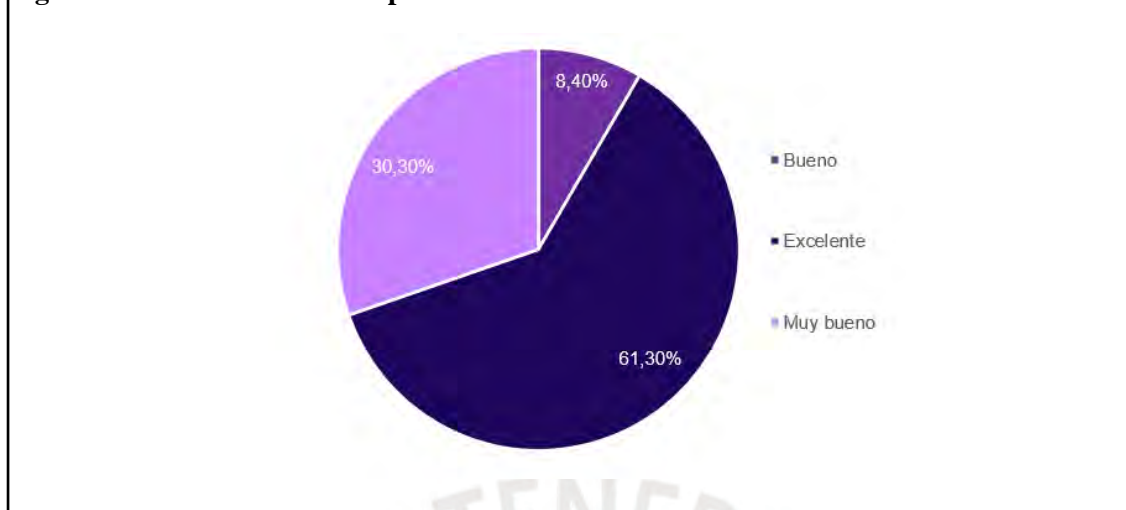
En cuanto a cómo llegar si tenía un problema. Bueno, yo soy del Cono Norte. Entonces, tenía que primero entrar por Metropolitano y luego tomar todo aviación y aviación se complicaba mucho. Perdón, Javier Prado, todo Javier Prado y a veces se complica un poco el tráfico. Entonces sí hay otros espacios que están mucho más cerca. El Metropolitano entonces está más cerca a algún paradero metropolitano. Entonces sí es verdad que se me complica un poco más de estar yendo por allá. Por ejemplo, hay otros espacios como por ejemplo el Mali o Teatro La Plaza que son sitios mucho más accesibles. Son sitios en los que a veces he estado por ahí cerca, me he animado a ir a ver qué hay y me he terminado metiendo. Cosa que no ha pasado con el teatro, con el GTN. Nunca he estado por ahí cerca, siempre he tenido que ir intencionalmente, desde mi casa o donde sea que estaban (J. Olazabal, comunicación personal, 26 de julio de 2021).

Por otro lado, algunas respuestas también destacan a las instalaciones que caracterizan al GTN como un lugar en donde pueden realizarse diversos espectáculos debido a los espacios que se tienen a disposición, lo cual es favorable en cuanto a satisfacer las diversas necesidades o gustos que puedan presentar los públicos potenciales. Dos participantes del grupo focal opinan lo siguiente:

- Entonces tal vez el GTN, no solo tiene el teatro, sino que tiene salas, tiene auditorios, otros lugares donde puedo tener yo recitales, conciertos etc.; y eso creo que los ha ayudado bastante (D. Almanza, comunicación personal, 27 de julio de 2021).
- Hay lugares que son gratos como Café Concierto, donde usan el teatro, el lobby, el pre escenario, las aulas de danza, de ensayos, yo creo que hacen un trabajo loable (G. Borja, comunicación personal, 26 de julio de 2021).

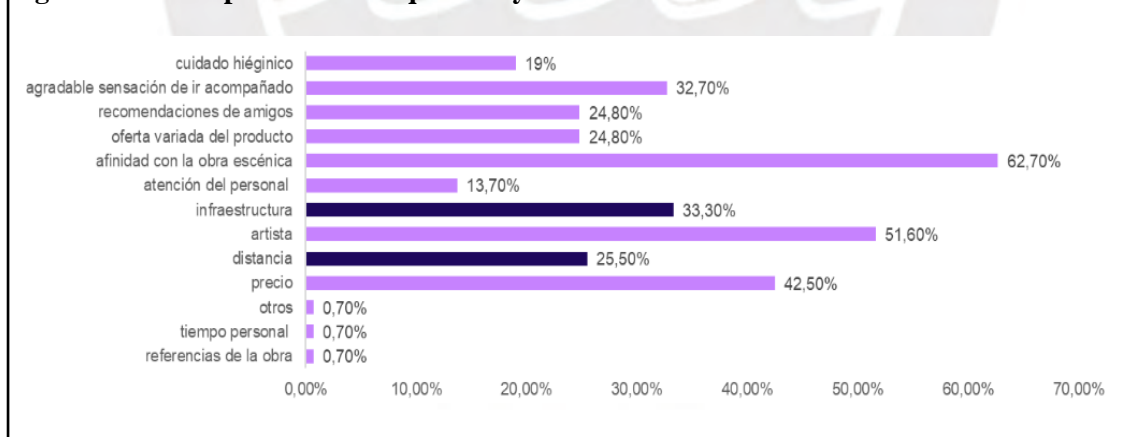
En cuanto a los resultados obtenidos de las encuestas, en la Figura 34 se logra observar que el 61.3% considera que su experiencia en términos de instalaciones ha sido excelente, 30.3% muy bueno y el resto bueno. En ese sentido, una vez más, se comprueba que existe una valoración positiva sobre el factor plaza que poseen el público objetivo del estudio.

Figura 34: Valoración de la experiencia en el GTN en términos de instalaciones



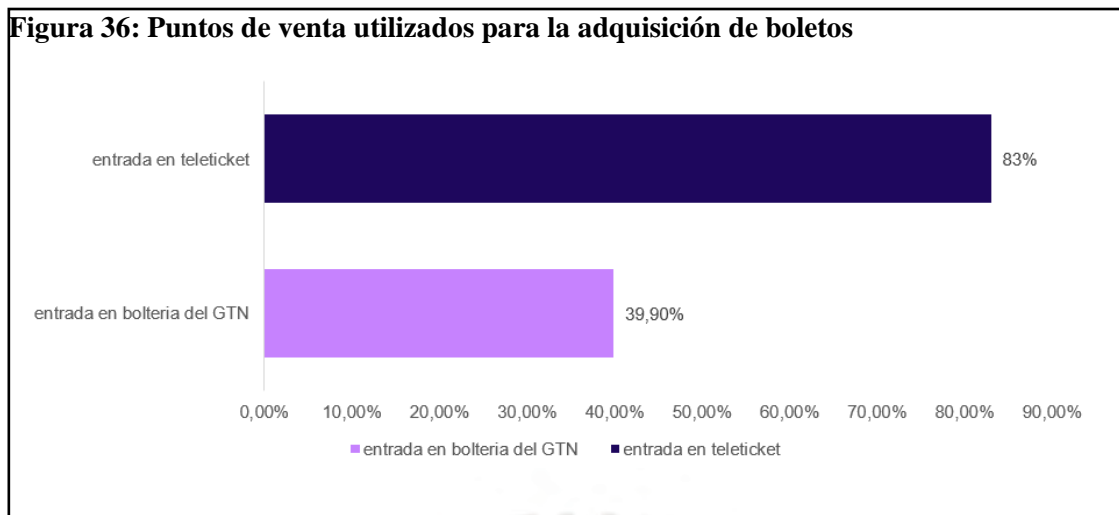
En cuanto a los resultados obtenidos de las encuestas, es preciso mencionar que, al ser consultados respecto a las principales barreras para poder asistir al Gran Teatro Nacional, el factor “distancia” se muestra como importante; puesto que el 25.5% de los encuestados mencionan que este influye en su decisión de consumir o no en el GTN. En este sentido, estos resultados confirman lo mostrado en los *focus group*, donde la ubicación del teatro influye de manera negativa a la asistencia de públicos potenciales, quienes quizás terminan decidiendo no consumir esta oferta cultural. Para mayor detalle, ver Figura 35.

Figura 35: Principales factores que influyen la toma de decisión de consumir en el GTN



Finalmente, en cuanto a los medios por los cuales los usuarios podrían obtener sus entradas, el punto de venta con mayor incidencia fue *Teleticket*, empresa tercerizada por la entidad. Esto se ratifica con las respuestas obtenidas de los *focus group*, en donde incluso se destacan estos puntos de venta como fuentes de publicidad cercana a los consumidores, puesto que se encuentran ubicados en zonas estratégicas como centros comerciales donde se exponían las novedades en cuanto a temporadas de espectáculos (ver Figura 36).

Figura 36: Puntos de venta utilizados para la adquisición de boletos



Por otro lado, conviene mencionar que la organización, a raíz del contexto COVID, optó por un canal alternativo, caracterizado por ser 100% digital, el cual es la plataforma JOINNUS, donde se pudo apreciar la exposición de mucha más información, la cual permitía identificar de una mejor manera el perfil de los consumidores. (V. Núñez, comunicación personal, 12 de junio de 2021). Es bajo este escenario, donde la organización puede dedicar especial esfuerzo en saber cuál es la percepción real sobre los canales de atención, y cuestionarse si conviene o no continuar con los puntos de venta tradicionales.

El estudio de públicos GTN en vivo desarrollado por la institución en el año 2020, nos muestra ciertos indicios sobre la migración al plano digital de los consumidores durante la pandemia, todo esto dentro del marco de una nueva propuesta desarrollada por la organización, en donde los contenidos tenían que transformarse ante las restricciones a las actividades presenciales.

Como resultado del estudio en mención, se destaca que las redes sociales juegan un papel importante para tener este acercamiento con las audiencias, seguido de recomendaciones de amigos y familiares. En ese sentido, se presenta un escenario en donde la información circula constantemente por los canales digitales, los cuales pueden ser aprovechados por la organización tanto para poner a disposición de sus consumidores un canal de atención de fácil acceso y difusión, así como el crear una amplia base de datos sobre las preferencias de consumo de sus públicos.

4.3. Análisis de las estrategias de precio

En cuanto a las estrategias de precio, los resultados mostraron que existe una marcada diferencia entre los programas de formación de públicos y la programación de espectáculos general del GTN. Para empezar, los primeros se ofrecen de manera gratuita; esto tiene sentido ya que la organización es una entidad pública, con un presupuesto definido, que tiene como objetivo

principal el poder acercar las artes escénicas a la población en general. Bajo esa línea, el tener programas de forma gratuita representa una estrategia para lograr ese primer contacto con sus públicos objetivos, los cuales participarán de toda la experiencia en busca de formar hábitos culturales, al mismo tiempo que son expuestos a las diferentes propuestas que tiene el teatro. Al respecto, Melisa Giorgio comenta lo siguiente:

Todo ello muy aparte de ser sólo una actividad gratuita en el fondo es una estrategia para tomar contacto con esos públicos, lo cual al teatro le interesa llegar: a familias diversas o también personas mayores. Todas esas actividades lo que intentan es lograr que estas personas tengan un primer encuentro con el espacio del teatro nacional, un primer encuentro con las artes a partir de actividades específicas y, cómo no, luego, mostrarles las otras ofertas que tiene desde el espacio, sea, propiamente, en la programación que estas personas podrían encontrar en el escenario principal, porque todas las actividades del área de públicos se realizaban en las distintas partes del teatro no en la sala principal (M. Giorgio, comunicación personal, 12 de julio de 2021).

Por otro lado, en cuanto a la programación general del Gran Teatro Nacional, se utilizará la información recabada de los *focus group* y encuestas, la cual nos muestra cómo es percibida su labor por los consumidores finales, quienes también forman parte del público objetivo de la organización. En un primer momento, los resultados obtenidos en los grupos focales muestran que los espectáculos realizados por la organización cuentan con un alto grado de valoración respecto a la calidad ofrecida. En tal sentido, aunque en algunas ocasiones los precios fueron dados sin descuento alguno, para los participantes vale la pena poder invertir ese dinero, ya que los factores infraestructura, servicio al cliente, acústica y demás, compensan en su totalidad el costo.

Del mismo modo, también los resultados arrojan que existe una estrategia de diferenciación de precios utilizada por la organización, en beneficio de ciertos grupos en específico, dentro de los cuales se encuentran los estudiantes universitarios, las personas de tercera edad y personas con discapacidad. Dicho resultado guarda concordancia con los distintos grupos etarios, a los cuales también busca llegar la organización mediante sus programas de formación de públicos. A continuación, se muestran algunos comentarios que resultan relevantes para poder evidenciar lo antes expuesto:

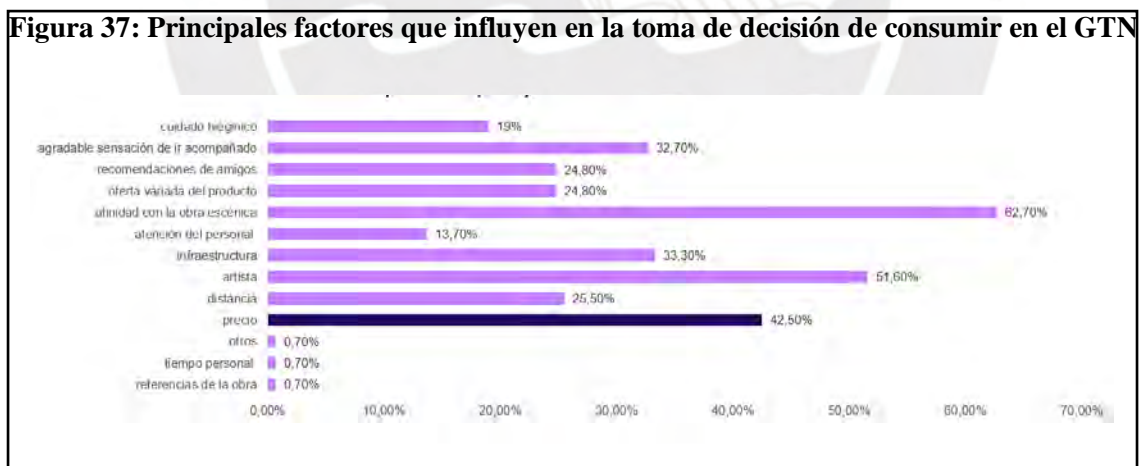
- Las promociones sé que hay con carné universitario, pero no las he utilizado, sé que también hay descuento para los discapacitados. Yo podría pedir mi carné de

discapacitado, pero tampoco lo he empleado (A. Salazar, comunicación personal, 26 de julio de 2021).

- Si no me equivoco me costó 70 soles y respecto a la calidad-precio considero que es muy bueno, en realidad considero que la calidad supera el precio. Estás pagando por una gran experiencia a un precio relativamente barato, las obras son sumamente buenas. No tendría ninguna queja respecto al precio (I. Rupay, comunicación personal, 26 de julio de 2021).
- La relación calidad-precio, en realidad siempre me pareció muy bueno, sobre todo porque tenía este beneficio del descuento del 50 por ciento por ser universitario. Y hasta en los espectáculos que he visto han sido de primer nivel. Puesto que poder escuchar a la Sinfónica Nacional por 15 soles me parece super alucinante, sobre todo en un teatro tan bonito es algo bravazo. Nunca me han parecido tan caras. Si es que no me equivoco, no recuerdo exactamente en qué evento, pero la entrada sí estaba un poco más cara, sin embargo, por los beneficios universitarios estos se hacían accesibles (E. Ventura, comunicación personal, 27 de julio de 2021).

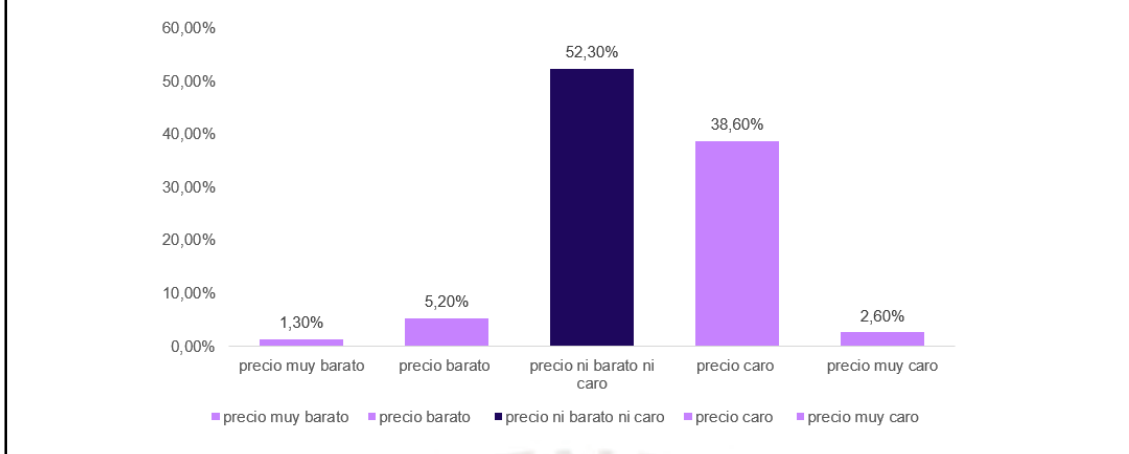
A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos de las encuestas realizadas para la presente investigación en cuanto a los factores que influyen en la toma de decisión de consumir en el GTN. Dentro de los principales resultados se encuentran al factor precio puesto que, de la muestra encuestada, el 42.5% responde a que este influye en su decisión. Para tal fin, ver Figura 37.

Figura 37: Principales factores que influyen en la toma de decisión de consumir en el GTN



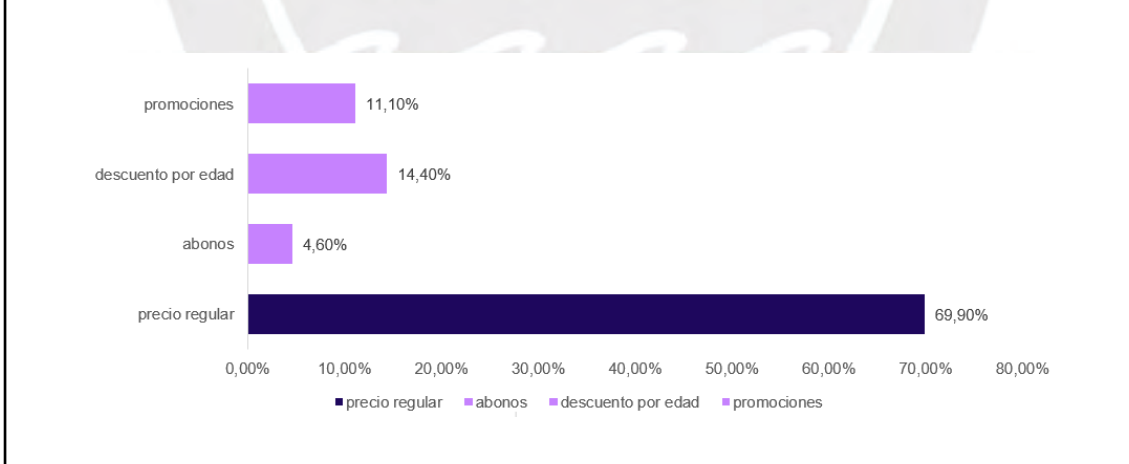
Asimismo, se utilizó la escala de Likert para analizar la valorización que otorgaron las personas encuestadas al hecho de adquirir el boleto sin algún descuento. Para ello, la calificación 1 implicaba un costo reducido y 5 un costo elevado. De este modo, los resultados muestran que existe cierta tendencia de los consumidores a elegir un punto medio respecto al precio de las entradas; es decir, la mayoría considera no estar pagando un precio elevado, aunque tampoco consideran que sea un precio reducido (ver Figura 38).

Figura 38: Opinión respecto costo del boleto normal de las obras teatrales en el GTN



Adicionalmente, se preguntó a los encuestados cuáles eran los tipos de descuentos que adquirieron para poder comprar su entrada (ver Figura 39). Los resultados muestran que el 69.9% de las personas encuestadas no hizo uso de ningún tipo de descuento respecto a su precio de entrada. Mientras que el 14.40% utilizó algún descuento por edad; así como el 11.10% utilizó promociones para adquirir sus entradas. Esto evidencia que, por parte de las audiencias, existe poco conocimiento acerca de los descuentos o promociones existentes en torno al precio. De este modo, resulta necesario que el GTN logre comunicar de mejor manera las estrategias de precio que poseen, esto con el fin de lograrse posiciones mejor en la mente de sus audiencias.

Figura 39: Tipo de descuento adquirido en torno al precio de entrada



Como se pudo apreciar, el factor precio resulta importante en la decisión de consumir en el GTN; sin embargo, se evidencia que este va disminuyendo en su importancia a medida que se conoce la experiencia ofrecida por la organización, puesto que es de esta manera en la que es posible identificar la relación calidad-precio. Asimismo, se considera que son importantes las estrategias de plaza, pues estas se complementan con las de precio al llevar información más de

cerca al consumidor final, a su vez estas están alineadas a las de promoción, las cuales se explicarán en el siguiente acápite.

4.4. Análisis de las estrategias de promoción

Respecto a las estrategias de promoción, el GTN utiliza distintos medios, tanto digitales como físicos, para comunicarse de acuerdo al público objetivo y finalidad del mensaje. En esta sección, se empezará describiendo las estrategias de promoción en base a los testimonios recibidos por parte de personal clave de la organización, luego se describirán los hallazgos encontrados a partir de las encuestas sobre la percepción de consumo escénico de jóvenes de 18 a 35 años.

Como se explicó anteriormente, el GTN, mediante el Área de Gestión y Formación de Públicos, desarrolló en un inicio la propuesta del Programa de Formación de Públicos con el objetivo de incrementar en el mediano y largo plazo, el consumo escénico de los ciudadanos peruanos. Luego, se empezó a trabajar en conjunto con el área de comunicaciones y marketing, a fin de fortalecer las estrategias de marketing cultural y de comunicaciones de la programación escénica. Asimismo, los programas en mención están dirigidos a distintos perfiles de potenciales públicos; por lo cual, la comunicación que se realiza de estas variará en cuanto al objetivo de cada uno de estos y los receptores respectivos.

En cuanto a los *programas familias escénicas, grandes audiencias y GTN sin límites*, estos poseen los mismos canales de difusión que los demás espectáculos de obras del teatro. Según comenta Vasco Núñez, para la difusión de estos programas, se trabaja de la mano con los mismos públicos, ya sea creando alianzas con organizaciones que componen el público objetivo o creando canales de difusión indirectos:

Nosotros trabajamos en conjunto con ellos (el público), buscando promover los espectáculos, coordinando todas las salidas, las inscripciones, coordinando un poco todos los temas de difusión abiertas. Hay veces en que los turnos con adultos mayores se llenan automáticamente porque este programa se trabaja, en ocasiones, con centros del adulto mayor, pero hay veces en que no. Entonces tenemos que salir a buscar indirectamente al público también. Ocurre que el grupo de personas mayores o de personas con discapacidad no es que necesariamente puedan estar constantemente en redes sociales, pero sí sus hijos y sus nietos. Entonces, buscamos estrategias indirectas para llegar a estos públicos (V. Núñez, comunicación personal, 12 de junio de 2021).

Además de las estrategias mencionadas, el GTN trabaja desarrollando un tipo de relación bidireccional en la que el público pueda volverse embajador de las actividades de los programas. Así pues, Claudia Manrique, coordinadora del departamento de comunidad, comenta que, para el caso de *las grandes audiencias y familias escénicas*, se emplearon estrategias de promoción vinculando al público como parte del programa:

Otro canal que es valiosísimo para nosotros, especialmente en grandes audiencias, y ahora lo estamos consolidando en familias escénicas también, son nuestras propias redes que llamamos embajadores. Nuestros embajadores GTN son fundamentales. Tenemos embajadores del programa Grandes Audiencias y estamos construyendo la red de Embajadores del programa Familias Escénicas. ¿Quiénes son? Son públicos fidelizados que han participado con nosotros en actividades cuando eran presenciales y que también se han ido sumando a lo largo de este año a actividades virtuales. Y son con ellos con quienes mantenemos una relación estrecha. Ellos son personas con las cuales hemos logrado tener esa relación tan sólida que ellos mismos son quienes están no sólo difundiendo las actividades del programa, sino también congregando nuevos públicos para que participen en el programa (C. Manrique, comunicación personal, 25 de julio de 2021).

Esta estrategia de relacionamiento con sus potenciales públicos ha resultado efectiva, ya que, según menciona Manrique: “Fue bastante bueno porque logramos consolidar una base de datos bien fuerte de representantes de CAMS, de adultos mayores que ya empezaban constantemente a venir a nuestras actividades (C. Manrique, comunicación personal, 25 de julio de 2021)”.

Respecto al *programa de formación de públicos* que está dirigido específicamente a grupos escolares, este posee estrategias de difusión internas, puesto que están dirigidas especialmente a los grupos de profesores y profesoras.

Con los profesores y profesoras existe una comunicación más directa, porque tienen requerimientos de gráficas, de contenidos, de textos y de videos con la finalidad de mostrarles en qué consisten estos para que así los colegios vayan al teatro y participen del programa (V. Núñez, comunicación personal, 12 de junio de 2021).

Esto demuestra lo mencionado anteriormente en cuanto a que el GTN implementa sus estrategias de promoción tomando en cuenta a sus receptores y cómo estos pueden complementar desde su experiencia a la ejecución de dichas estrategias.

En cuanto al *programa de gestión y formación de públicos dirigido al público en general*, las estrategias de promoción se orientan a rescatar el mensaje que busca transmitir el director para presentarlo al espectador traducido a su propio lenguaje, de tal forma que lo pueda captar con mayor facilidad y generar un mayor interés en la obra.

De esta manera, Vasco Núñez, jefe del área de marketing y comunicaciones, explica que, a raíz del concepto de una obra, el área determina cuál será el afiche, el texto de promoción, la nota de la prensa o la pieza gráfica que se presentará al público. Esto se hace con el objetivo de que estos medios ayuden a contar la historia que se busca transmitir buscando alcanzar “el punto que haga la disrupción que llegue a la persona, para que esta pueda decir 'esto me atrae y quiero ver esto' (V. Núñez, comunicación personal, 12 de junio de 2021)”. Para él, de esta forma, el marketing se hace trascendental porque es el modo en cómo se relaciona la organización con sus públicos.

De la misma forma, así como se busca establecer relaciones con sus públicos, el GTN busca fomentar el “boca a boca” como estrategia de comunicación, puesto que se considera esta como más efectiva.

Para ello, se emplean tácticas que inviten al público ser “el propio difusor de contenido”, en palabras de Vasco Núñez:

Se puede buscar un espacio para que los asistentes puedan tomar fotos o buscar al final que la experiencia sea más cercana a cómo el público se comunica. Por ejemplo, si yo voy al parque y me tomo fotos, eso es bastante normal (...) En el caso del teatro, eso no era posible porque pasaba mucho que se tenía en la mente que en el teatro no se toman fotos o es algo que estaba prohibido dentro de la etiqueta teatral. De este modo, lo que se busca es darles ese espacio donde el público pueda decir “oye, voy a tomarme una foto aquí, porque aquí es donde quiero compartir mi experiencia”. Creo que la persona compartiendo con su grupo de amigos es mucho más potente que el teatro compartiendo con su grupo de seguidores en redes sociales. Yo creo que va a ser mucho más atractivo ver las fotos de las audiencias que ver la publicidad del teatro (V. Núñez, comunicación personal, 12 de junio de 2021).

De este modo, el GTN emplea estrategias de promoción con el fin de generar mejor relación e involucramiento con sus públicos. A continuación, en la Tabla 17, se desarrollarán las estrategias de comunicación en cuanto a los canales de difusión externos.

Tabla 17: Canales de difusión externos del GTN

Canales de difusión	Concepto
Medios de prensa	Publicidad en formato web, periódicos y televisivos.
Espacios virtuales publicitarios	Página web del GTN, redes sociales (Instagram y Facebook)
Canal de los aliados	Grupo de instituciones, organizaciones o empresas que brindan espacio de difusión, tales como medios de comunicación, despliegue de correos externos, etc.
Espacios físicos publicitarios	Espacios dentro de las instalaciones del mismo GTN: banners y afiches, backdrops, etc.

Adaptado de V. Núñez (comunicación personal, 12 de junio de 2021).

Asimismo, una herramienta que acompaña como pieza fundamental a los canales de difusión en mención es la agenda de programación que maneja el GTN, puesto que esta permite brindar una vista general por semana e incluso por mes de toda la programación a los espectadores, tal como menciona Vasco Núñez: “La agenda sirve como el medio para mostrar qué es lo que pasa esta semana, durante el mes y el día a día. De este modo, podemos señalar cuáles son los espectáculos, lo cual nos ayuda a posicionar los eventos (V. Núñez, comunicación personal, 12 de junio de 2021)”.

Cabe resaltar que, a partir del Estado de emergencia establecido en marzo del 2020, los canales de difusión más utilizados por el GTN han sido sus plataformas web. Mediante estas, se promueve la interacción con sus públicos de los diferentes programas. De esa forma, el GTN desarrolló dos páginas web: GTN en vivo y Públicos GTN.

En línea con ello, menciona Melissa Giorgio lo siguiente:

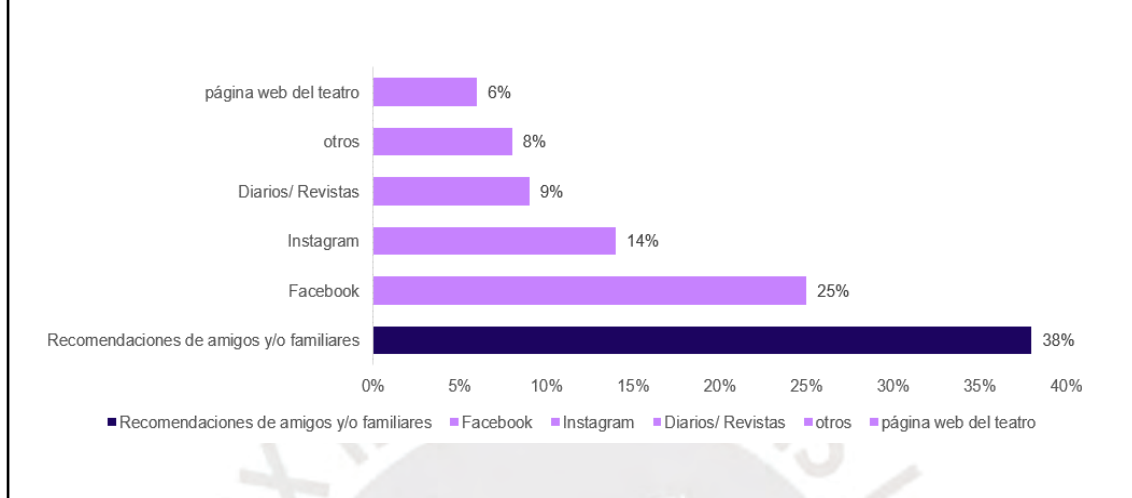
Si nos referimos a virtualidad también fomentamos el acceso, mediante las dos páginas web, además contamos con dos programas de televisión: Teatro en grande y Zona teatro, entonces desde la virtualidad también estamos promoviendo que las personas nos conozcan y nosotros poder conocer y brindarles esta posibilidad a los públicos para que puedan tomar acción y que no sean sólo un ente pasivo que recibe información del arte escénico, sino que sea un niño, un adulto mayor, un docente o un escolar que participe en la creación de las actividades y eso es lo que hacemos. En ese sentido, ese es uno de los lineamientos del área de públicos: la participación, acceso y la co-creación (M. Giorgio, comunicación personal, 12 de julio de 2021).

En ese sentido, en las próximas líneas se explica el impacto que poseen las estrategias de promoción explicadas que ofrece el GTN en la percepción de consumo escénico de los jóvenes de 18 a 35 años.

Por un lado, respecto a la percepción en cuanto a los canales de difusión externos, se le pidió al público encuestado que ordene de mayor a menor la relevancia de los canales de

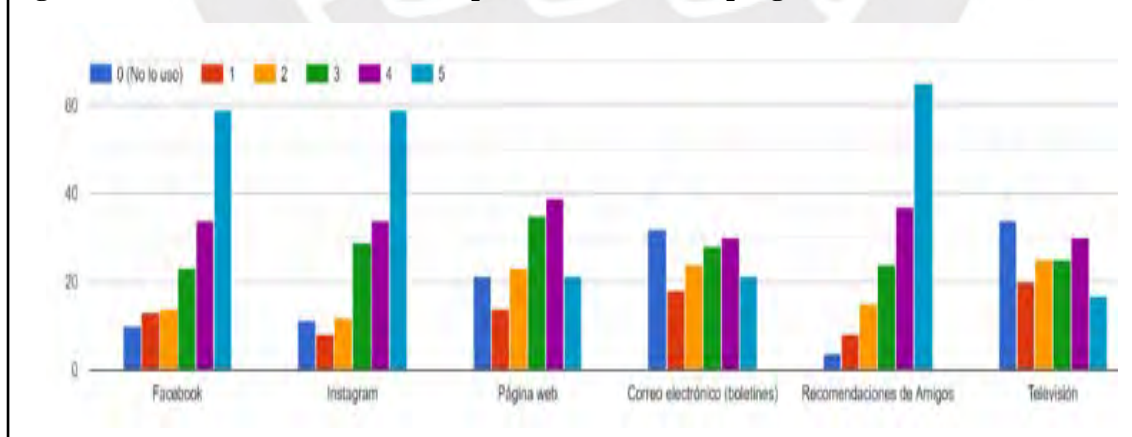
comunicación para enterarse de la programación del GTN, ante esto, respondieron en orden de prioridad: recomendación de amigos, Facebook e Instagram entre los principales, como se puede ver en la Figura 40.

Figura 40: Conocimiento sobre la existencia del GTN



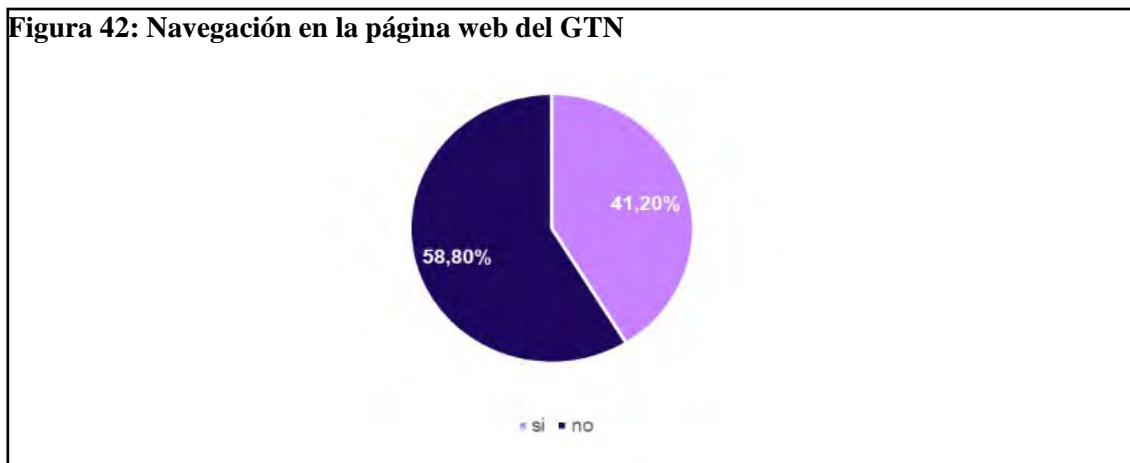
Según la información recabada de los consumidores entrevistados, respecto al factor Promoción, estos prefieren promociones contundentes que les permita obtener un beneficio directo de la experiencia en el GTN. Por otro lado, consideran que el medio más efectivo que participa en su intención de consumo es el “boca a boca” pues muchas de sus decisiones acerca de la asistencia a la programación dependen de recomendaciones de familiares y amigos (ver Figura 41).

Figura 41: Canales de comunicación para enterarte de la programación del GTN



Asimismo, es preciso mencionar que el medio predominante por donde se debería llegar a más personas con la programación, es la página web del GTN, sin embargo, según las encuestas, aproximadamente el 58.8% de los encuestados refiere a que nunca ha navegado por esta, tal como se puede ver en la Figura 42.

Figura 42: Navegación en la página web del GTN



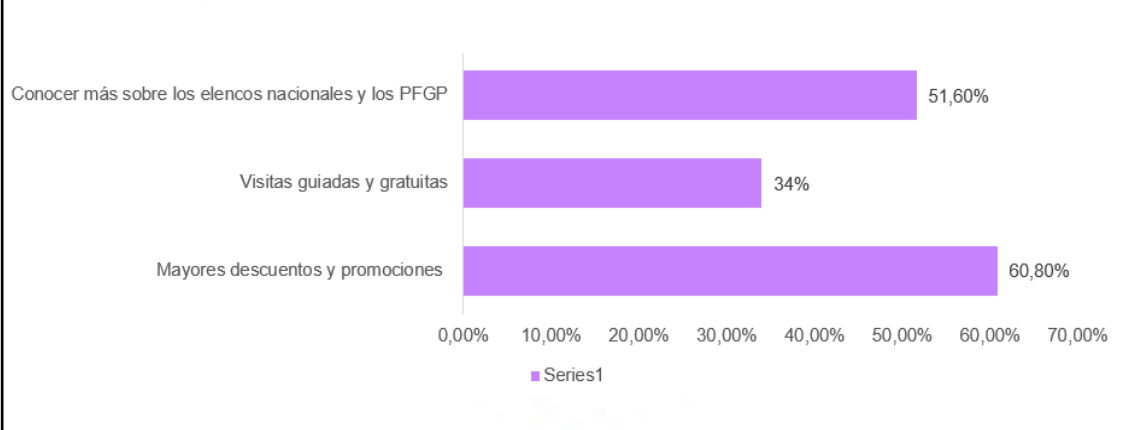
Adicionalmente, en torno al nivel de conocimiento sobre la existencia de las iniciativas de GTN en Vivo, Zona Teatro (TV-Perú), se logra observar que solo el 21.9% conoce de sobre la existencia de estos programas. Mientras que el 78.10% de los encuestados no conoce sobre la existencia de los mismos. De manera similar en los *focus group*, los participantes desconocían sobre la existencia de estos programas (ver Figura 43).

Figura 43: Nivel de conocimiento sobre las iniciativas de GTN en Vivo, Zona Teatro (TV-Perú)



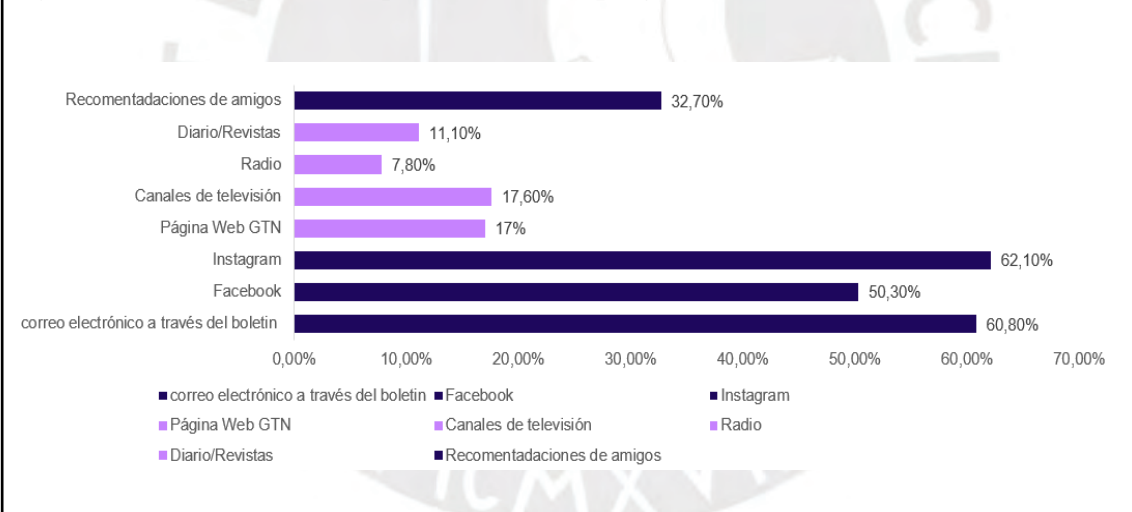
Además de ello, respecto a los principales criterios por los cuales los encuestados estarían dispuestos a consumir un producto cultural por primera vez en el GTN, están el conocer más sobre los Elencos Nacionales del Perú, promociones más accesibles, así como mayor variedad de producciones escénicas ofertadas, además de visitas guiadas y gratuitas para todo el público (ver Figura 44).

Figura 44: Principales estrategias de promoción para un potencial consumo o incremento de consumo de productos culturales en el GTN



En cuanto a los medios por donde les gustaría recibir la programación y/o ofertas del GTN, la mayoría de la muestra encuestada, respondió puso como sus principales alternativas a Instagram, correo electrónico a través de boletín y Facebook, tal como se muestra en la Figura 45.

Figura 45: Medios por donde prefieren recibir programación y/o ofertas del GTN



Si bien es cierto, la organización despliega esfuerzos para brindar una buena experiencia a sus audiencias, resulta fundamental que, a fin de que estos se terminen de consolidar y llegar a sus más aún a audiencias objetivo, se debe seguir trabajando en las tácticas de promoción. De tal manera, que se pueda lograr mayor reconocimiento de la misión del GTN. Asimismo, es preciso mencionar que tal como se muestra en el marco teórica, esas estrategias de marketing mix empleadas se complementan entre sí, de tal manera que puedan llegar de manera idónea al consumidor final. Asimismo, es preciso mencionar que tal como se muestra en el marco teórica,

esas estrategias de *marketing mix* empleadas se complementan entre sí, de tal manera que puedan llegar de manera idónea al consumidor final.



CONCLUSIONES

En el siguiente acápite, se presentan las conclusiones de la investigación referentes al objeto de estudio; así como la ruta de futuras investigaciones.

- La presente investigación tuvo como objetivo general determinar el rol del marketing cultural en las estrategias de gestión de audiencias de los programas de Gestión y Formación de Públicos. De este modo, se concluye que el marketing cultural cobra un rol importante dentro de las diversas estrategias de gestión de audiencias; ya que contribuye a que estas organizaciones puedan generar vínculos más duraderos con sus públicos. Esto se debe a que, mediante el marketing cultural, las organizaciones escénicas pueden emplear herramientas que les permita identificar mejor las necesidades de sus públicos culturales, así como el planteamiento de estrategias personalizadas de fidelización de acuerdo a cada tipo de segmento.
- Asimismo, los hallazgos y los resultados de la investigación confirman que cuando las organizaciones escénicas colocan a sus públicos en el eje de sus actividades, se puede identificar avances en cuanto a los objetivos que se proponen las mismas. Para ello, los enfoques más apropiados son la gestión de públicos y el marketing cultural, pues ambas herramientas de la gestión cultural permiten que la organización construya mejores canales de comunicación y relaciones más duraderas con sus audiencias. Al mismo tiempo, contribuye a que las mismas utilicen los recursos destinados a sus operaciones de manera más eficiente y eficaz. Lo cual no ocurría de la misma manera que cuando se basan en su intuición y en su conocimiento empírico.
- El primer objetivo específico consistió en identificar cuáles son los enfoques estratégicos sobre gestión de audiencias y marketing cultural que son pertinentes para estudiar los programas de gestión y formación de públicos. A partir de la información brindada por los expertos del sector cultural, se concluye que la mayoría de las organizaciones escénicas del Perú no suelen utilizar un modelo de gestión de audiencias o de gestión cultural en específico. Puesto que, en la práctica, estos suelen realizar sus gestiones de manera empírica. No obstante, algunos de los modelos de gestión de audiencias cuyos aportes fueron relevantes para la investigación fueron: El modelo propuesto por Sellas y Colomer (2009), el modelo RAND propuesto por McCarthy y Jinnett (2001), el modelo ARTS Action Research (2013) y el modelo modelo de VARC o modelo de Valor Cultural propuesto por Colomer (2019). La importancia de cada uno de los modelos antes descritos es que permiten tener una mejor comprensión sobre el comportamiento escénico que poseen los públicos culturales. De manera semejante, permiten que este tipo de

organizaciones tengan una guía sobre el tipo de estrategias de gestión de audiencias que pueden emplear de acuerdo a la actitud que poseen sus públicos frente a un hecho escénico.

- Asimismo, dentro del análisis, se pudo dilucidar que los modelos de gestión de públicos y gestión cultural deben ser adaptados a las necesidades y objetivos de cada organización cultural; por lo cual, no existe un modelo de gestión de públicos o gestión cultural único que se aplique de manera general para todas las organizaciones. Sin embargo, el modelo de gestión de audiencias que es más pertinente para el análisis de las estrategias de gestión de audiencias y de marketing cultural en el GTN, es el modelo propuesto por Sellas y Colomer. Esto se debe a que este modelo toma en consideración la diversidad de actitudes y los comportamientos que poseen los distintos tipos de audiencias potenciales de acuerdo a su etapa de vida hasta convertirse en audiencias fidelizadas y desarrollar un hábito cultural.
- Por otro lado, se deduce que efectivamente existe cierto grado de desinterés por parte de la ciudadanía en asistir a espectáculos culturales en el Perú. Este desinterés es explicado, en parte, por las barreras de acceso a la cultura que existen en nuestra sociedad, especialmente en cuanto a la ubicación, precio de la oferta cultural o el acceso a la información. De este modo, en un escenario que se caracteriza por un desbalance entre la oferta y demanda escénica, cobra un rol relevante la existencia de una organización pionera en cuanto a la formación y gestión de públicos escénicos, como es el caso del GTN.
- En ese sentido, el Gran Teatro Nacional cumple su rol como agente promotor de la cultura, utilizando diversas estrategias que impulsan y dinamizan la industria cultural. Dentro de ellas se destaca el fungir labores de articulación con otras organizaciones culturales, al mismo tiempo que promueve el acceso a la oferta cultural bajo sus programas de formación de audiencias; así como bajo la promoción de los elencos Nacionales y los agentes independientes.
- Asimismo, la iniciativa del GTN ha calado en el interés de muchos agentes culturales en cuanto a poder gestionar y desarrollar nuevas audiencias; siendo un tema que muchos expertos consideran como relevante, más aún en un contexto de pandemia en donde la manera de entregar la oferta cultural ha cambiado.
- De este modo, el segundo objetivo consistía en determinar los objetivos, las estrategias y procesos de gestión de audiencias y marketing cultural que se aplican en los programas de gestión y formación de públicos del GTN. Es así que en base a lo expuesto por los autores Sellas y Colomer y la información compartida por los expertos del sector y

miembros del GTN, se concluye lo siguiente: El proceso de segmentación de públicos es el principal punto de partida para una correcta investigación de públicos, recopilación de datos, análisis de la información, y un posterior diseño de estrategias. Finalmente, se evidencia que el concepto de público en general, queda totalmente obsoleto, y que toda propuesta diferenciadora parte de una auténtica segmentación de los tipos de públicos que posee esta organización.

- Asimismo, luego del análisis realizado se logra observar que el GTN tiene procesos claros y definidos que le ayudan a desarrollar e implementar estrategias eficientes. Para ello, el GTN parte de una creación de base de datos que le ha permitido conocer mejor a sus públicos culturales. No obstante, a pesar de que esta organización emplea herramientas de recolección de datos para conocer a sus audiencias, se ha logrado identificar que resulta necesario que profundicen en el análisis de la data recolectada. De manera semejante, el GTN al no contar con un propio sistema de *ticketing* y no tener un área especializada en el análisis de información, no cuenta aún con las condiciones necesarias para procesar grandes cantidades de datos que pueden ser utilizadas para la mejora de la experiencia cultural. No obstante, se observa que existe una preocupación por parte de este teatro en comprender quiénes son sus públicos principales
- Bajo la premisa de entender las necesidades de sus públicos, el GTN se viene adaptando al contexto COVID, lo cual le ha permitido implementar GTN En Vivo. Esta nueva modalidad le permite mantener vigente su oferta cultural bajo un contexto virtual, pero cuidando siempre los estándares de calidad de su propuesta escénica.
- Asimismo, la pandemia le ha permitido llegar a muchas más personas a nivel nacional e internacional, descentralizando la oferta del GTN. Del mismo modo, le ha permitido valerse de medios de difusión masivos tradicionales y nuevos, que ahora cumplen un rol importante dentro de la oferta escénica. Aunque, los medios digitales no igualan el impacto y la experiencia que encierra un espectáculo escénico en vivo, al menos permite que muchas más personas tengan noción de que existe este tipo de oferta. De manera semejante, aumentan las expectativas por poder consumirlo de manera presencial. Es así que nos encontramos en un contexto diferente, en donde las estrategias adecuadas pueden convertir a este nuevo público en consumidores reales de espectáculos presenciales, incluyendo también los distintos programas de gestión de audiencias.
- En torno a las estrategias de gestión de audiencias del GTN, esta organización utiliza tres tipos: Las estrategias de fidelización, estrategias de formación de públicos y estrategias de ampliación de públicos culturales. Si bien, cada una de ellas es diferente en su estructura, convergen entre sí para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De

este modo, el GTN logra fomentar la participación ciudadana a través del desarrollo de un hábito cultural; y, la generación de vínculos duraderos con sus públicos.

- La co-creación y la mediación artística son las principales estrategias de gestión de públicos que le han permitido generar un valor diferencial al GTN. Esto se debe a que cada una de ellas fomentan la participación constante e involucramiento del público durante la obra escénica al otorgarle un rol activo al mismo. De manera semejante, ambas se complementan con el marketing cultural que posee el GTN, especialmente la estrategia de posicionamiento mediante el boca a boca.
- Por otro lado, en cuanto al tercer objetivo de esta investigación, se concluye que el público del GTN posee una percepción positiva del servicio recibido; así como de los atributos que posee la misma.
- De manera similar, se concluye que el canal de comunicación más efectivo para las organizaciones culturales dedicadas a las artes escénicas es el “boca a boca”, ya que las recomendaciones efectuadas por las audiencias juegan un rol muy importante. Esto también se logra observar en los comentarios que realizan las audiencias del GTN en sus plataformas digitales en torno a las producciones artísticas. De manera semejante, en la información que brindaron los participantes del focus group sobre las principales formas de enterarse de la programación del GTN. De este modo, las recomendaciones y reacciones de los públicos asiduos generan interés en otros públicos.
- No obstante, a pesar de que los canales de comunicación establecidos han demostrado su poder en cuanto a dar acceso a la información de su programación, aún no se ha logrado la efectividad de los mismos para generar recordación a la población respecto a los programas de públicos que posee el GTN, así como el propósito de la organización. Esto se concluye en base a la información obtenida de las encuestas y grupos focales realizadas; puesto que, gran parte de los participantes desconocían de la existencia de estos programas; a pesar de que habían asistido al GTN. Este hecho implica especial cuidado, ya que, se estaría dando la pérdida de un público claramente potencial que podría cumplir el papel de difusor del trabajo que se viene realizando en el área de públicos.
- De manera similar, existe poco conocimiento en torno a las plataformas digitales y/o programas televisivos que posee el GTN, así como los descuentos y promociones que emplea esta organización para poder atraer nuevos públicos y seguir fidelizando los ya existentes.
- Adicionalmente, en cuanto al trabajo realizado por ambas áreas se concluye lo siguiente: Por un lado, el área de comunicaciones y marketing se enfoca principalmente en operaciones tácticas tales como la difusión de la información; es decir desde la

elaboración de contenido gráfico y su despliegue en redes sociales. Sin embargo, se considera que sus acciones deberían estar más involucradas con la formulación de estrategias de marketing cultural a fin de poder consolidar una mejor relación con sus públicos. Adicionalmente, este equipo realiza grandes esfuerzos por buscar llegar a audiencias potenciales mediante la formación y el fomento de alianzas estratégicas con otras instituciones; lo cual ha tenido un impacto positivo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales del GTN. No obstante, todavía resulta necesario que realice esfuerzos para el diseño y ejecución de estrategias de marketing cultural para posicionar los diversos programas que posee el GTN.

- Por otro lado, el área de audiencias se enfoca en la creación y desarrollo de estrategias para los PFGP ya que estas buscan desarrollar un hábito cultural por parte de la población peruana y convertir a las audiencias que participan en estos espacios en consumidores asiduos de la presentación de los elencos nacionales. Sin embargo, se considera que sus acciones también deberían de tener implicancia en la programación general del GTN, ya que el diseño de las estrategias de audiencias que posee el GTN no toma en consideración a los públicos ocasionales del GTN.
- Finalmente, resulta necesario que se desarrolle un trabajo más colaborativo entre el equipo de marketing y el área de audiencias. Esto se debe en parte a que cada una de las áreas utiliza herramientas distintas para recabar la información de las audiencias que posee el GTN y los resultados obtenidos del levantamiento de información no son compartidos entre sí. De este modo, no realizan un uso eficiente de los recursos que poseen en favor de formulación de estrategias que tengan un impacto en la misión de la organización, la cual es desarrollar un hábito cultural en la población peruana. De manera, semejante, la correcta articulación de las estrategias definidas por ambas áreas, permitiría que el GTN pueda llegar a una mayor cantidad de audiencias culturales de manera más efectiva y un mejor posicionamiento de los PFGP y de la programación general.

RECOMENDACIONES

En el siguiente apartado se presentan las recomendaciones de la investigación referentes al objeto de estudio; así como la ruta de futuras investigaciones

- Si bien en el GTN, los procesos para poder desarrollar estrategias de gestión de audiencias se encuentran definidos, aún existe mucho desconocimiento en cuanto a los PGFP y a su oferta cultural por parte de sus públicos. En este sentido, se recomienda tener mayor énfasis en articular los esfuerzos a través de las distintas áreas involucradas, a fin de poder comunicar de una mejor manera los productos y servicios culturales ofrecidos por el teatro. De este modo, el impacto será mayor en el consumidor final, ya sea los estudiantes, adultos mayores y en todo aquel que conforma el público objetivo de los programas de desarrollo de audiencias.
- Se considera pertinente que la organización continúe desarrollando alianzas estratégicas con otros agentes culturales, organismos privados y estatales, ya que esto permite enriquecer y potenciar la industria cultural y el aporte que este genera en distintos ámbitos de la sociedad peruana.
- Asimismo, se recomienda que el GTN continúe desarrollando el análisis de la data recolectada en torno al comportamiento e intereses de sus públicos. De manera similar, se recomienda que las áreas involucradas puedan articular esfuerzos para el análisis de dicha información. Todo ello con el fin de que las mismas puedan ser más eficientes en la toma de decisiones para la mejora de la experiencia escénica.
- Del mismo modo, se recomienda continuar con las buenas prácticas en cuanto a la participación en su comunidad local, aunque del mismo modo se puede tratar de que estos esfuerzos vayan más allá de este espacio geográfico, ya que de todas formas en muchos lugares se sigue viendo al GTN como un espacio distante, o solo disponible para cierta clase social, lo cual no corresponde a su objetivo. Un buen punto de partida sería ampliar el alcance de forma gradual para poder llegar a distritos aledaños, con el fin de poder descentralizar la oferta escénica.
- Asimismo, se recomienda que el GTN profundice el análisis de los indicadores principales de la organización, tales como asistencia, percepción de marca, a fin de poder implementar acciones concretas, directas y efectivas a cada uno de sus públicos. Para ello, se podría crear un puesto o un área, que se dedique netamente al CRM para así aumentar la efectividad en potenciales audiencia.
- Con respecto a la variable promoción, si bien es un factor relevante para la intención de consumo escénico, este no debe ser abordado únicamente por los medios tradicionales y

las redes sociales. Por el contrario, se debe intensificar también mediante su página web, ya que es mediante este canal donde se puede transmitir información de valor siguiendo los objetivos de los programas. Esto puede verse reflejado en el uso de la página web para la difusión de los PGFP durante la pandemia, lo cual ha generado un mayor incremento de públicos potenciales.

- Asimismo, se recomienda que el contenido de las publicaciones utilizadas en sus redes sociales pueda ser plasmada de forma más atractiva, visual e interactiva de acuerdo a los diversos públicos culturales que posee la organización.
- En relación al proceso de posicionamiento, se considera que el GTN debe continuar desarrollando y fortaleciendo su imagen de marca ante sus públicos mediante sus estrategias de producto, plaza, precio y promoción. Puesto que los públicos reconocen que el GTN es uno de los mejores teatros del país, pero, todavía existe un desconocimiento sobre la misión y los PGFP que posee esta organización. Esto puede verse reflejado en las encuestas y focus group aplicados durante esta investigación.
- En ese sentido, respecto a la percepción de la marca, se recomienda que la difusión y promoción de sus PGFP vaya dirigido no solo al público objetivo, si no que pueda hacerse un despliegue general de estos a todos sus públicos con la finalidad de que el propósito del GTN llegue a conocerse por más personas, las cuales pueden convertirse en potenciales embajadores de la marca.
- Adicionalmente, se recomienda que el GTN dirija sus esfuerzos en crear un programa de gestión de públicos que se encuentre dirigido a la población de 18 a 35 años, puesto que representan un público potencial que se encuentra interesado en consumir este tipo de productos culturales, de acuerdo a los diversos estudios que se han detallado en la investigación. Sirve de ejemplo la encuesta ¿Cómo vamos en el consumo de teatro en el Perú? por el Ministerio de Cultura. Asimismo, este grupo etario se caracteriza por ser autónomo en la toma de sus decisiones y económicamente activo. De este modo, se puede observar el alcance de los objetivos organizacionales de manera más efectiva y en el corto plazo; es decir, si es que el esfuerzo que emplean para realizar sus PGFP y el cumplimiento de sus objetivos en sí mismos se traduce en una audiencia más fiel para el resto de su programación.
- Por otro lado, se considera pertinente que se continúe con el desarrollo de los talleres vivenciales de manera virtual, con el fin de descentralizar la oferta cultural que poseen. De este modo, públicos de otras regiones del país puedan conocer sobre la existencia del GTN y de sus PGFP.

- En cuanto a las estrategias desde el área de Marketing, se recomienda que estas sean diseñadas acorde a cada etapa en la que se encuentran los públicos, considerando su nivel de vinculación con la organización. De tal manera que, la llegada al público sea más personalizada, por lo tanto, más efectiva, lo que llevará a aumentar la participación del público en sus actividades.
- De manera similar, se recomienda que el GTN establezca estrategias de fidelización con los públicos ocasionales que asisten al teatro, ya que son un canal de difusión potencial para comunicar el trabajo que se viene realizando por parte del área de públicos. De esta manera, este tipo de públicos podrían convertirse en embajadores de su marca.
- Del mismo modo, se recomienda que el GTN trabaje con el público virtual adquirido en el contexto de pandemia; ya que, pueden convertirse en consumidores potenciales que asistan a sus eventos de manera presencial. No obstante, se debe tener en cuenta que algunas personas preferirán quedarse en el ámbito virtual. Lo cual, generaría un nuevo tipo de demanda que tiene que ser atendida bajo los estándares de calidad que sigue el GTN.
- En el contexto actual de la pandemia del COVID-19, se recomienda que el GTN continúe ejecutando planes de contingencia que le permita adaptarse de la mejor manera a este contexto; con el fin de que sus públicos culturales puedan sentirse más seguros al momento de asistir a las obras presenciales.
- Para las futuras investigaciones se recomienda que, dado el contexto actual, se debe de incursionar en estudios de investigación sobre gestión de audiencias y marketing cultural en la virtualidad. En ese sentido, se debe de considerar cómo va evolucionando el comportamiento cultural de las audiencias después de la pandemia.
- De manera similar, realizar estudios de gestión de públicos en otras regiones del país, e incluso generar investigaciones que busquen comparar las estrategias de gestión de públicos y de marketing cultural entre organizaciones culturales de distintas zonas del país o diferentes partes del mundo. Finalmente, ampliar la investigación sobre gestión de públicos y marketing cultural a otro tipo de sectores culturales (festivales musicales, cine, centros culturales, casa de la literatura, bibliotecas, etc.).

REFERENCIAS

- Actividad cultural aporta 1,58% del PBI en el Perú. (06 de agosto de 2016). *América Economía*. Recuperado de [/www.americaeconomia.com/negocios-industrias/actividad-cultural-aporta-158-del-pib-en-peru](http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/actividad-cultural-aporta-158-del-pib-en-peru)
- Alet, J. (2001). *Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Alfaro, S., & Legonía, E. (2018). Crecimiento con desigualdad: brechas y retos de la economía de las industrias culturales y creativas del Perú. En *Las industrias culturales y creativas en Iberoamérica evolución y perspectivas* (pp. 347-366). Granada: TAGRIDA <http://culturacreativaiberoamericana.edu.umh.es/wp-content/uploads/sites/1321/2018/11/Las-Industrias-culturales-y-creativas-en-Iberoam%C3%A9rica.pdf>
- Arts Action Research (2013). *Folio One The Process-Driven Organization*. Recuperado de <https://dokumen.tips/reader/f/folio-one-process-driven-organization-11>
- ATLAS.ti (s.f.). Profile. Recuperado de <https://login.atlasti.com/u/login?state=hKFo2SBiCtXJCM1BEVDRza3ZVYIBtVUFTOUtsVWRSTUIGZEFoMaFur3VuaXZlcnNhbc1sb2dpbqN0aWTZIHpxU0Z6N3pHNVZsbVRfY1pRUjFobXgtQUtTVjhLa2dzo2NpZnkgWWpVYnNqTDBSTUF3ODNDYTNvWW1NUIBaRjJIUzdPS2U>
- Bamford, A. (2009). *El factor ¡Wuaw! El papel de las artes en la educación*. Barcelona: Octaedro.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2007). *Las industrias culturales en América Latina y el Caribe: Desafíos y oportunidades*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/15194/las-industrias-culturales-en-america-latina-y-el-caribe-desafios-y-oportunidades>
- Basilio C., & Romero, S. (2017). *Gestión de públicos en las organizaciones escénicas independientes de lima. estudio de casos: asociación cultural “Selvámonos” y asociación cultural teatro “La Plaza”* (Tesis de licenciatura). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8923>
- Bendixen, P. (2000). Skills and roles: Concepts of modern arts management. *International Journal of Arts Management*, 2(3), 4-13. Recuperado de https://www-jstor-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stable/41064696?seq=10#metadata_info_tab_contents
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico* (4a ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Blanco, C., Bernal, C., Camacho, F., & Díaz, M. (2018). Industrias creativas y culturales: Estudio desde el enfoque de la gestión del conocimiento. *Información tecnológica*, 29(3), 15-28. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v29n3/0718-0764-infotec-29-03-00015.pdf>
- Boccella, N., & Salerno, I. (2016). Creative Economy, Cultural industries and Local Development. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, (223), 291-296. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/188822601.pdf>

- Bonet, L. (2007). Aproximación al análisis económico de la oferta y la demanda cultural. En A. Rubio (Ed.), *Curso de gestión cultural* (pp. 7-109). Madrid: Comunidad de Madrid.
- Bonet, L., Colomer, J., Cubeles, X., de Gregorio, A., Herrera, R., & Tarrida, T. (2008). *Análisis económico del sector de las artes escénicas en España*. Recuperado de <https://www.redescena.net/descargas/proyectos/mercado.pdf>
- Bonet, L., & Schargorodsky, H. (2016a). *La gestión de festivales escénicos: conceptos, miradas y debates*. Madrid: Quaderns Gescèníc.
- Bonet, L., & Schargorodsky, H. (2016b). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Madrid: Quaderns Gescèníc.
- Bonet, L., & Villarroya, A. (2009). La estructura de mercado del sector de las artes escénicas en España. *Estudios de Economía Aplicada*, 27(1), 197- 222. Recuperado de <http://www.revista-eea.net/documentos/27114.pdf>
- Boorsma, M. (2006). A strategic logic for arts marketing, *International Journal of Cultural Policy*, (12), 73-92.
- Borda, A. (11 de julio de 2016). El Gran Teatro Nacional, la joya arquitectónica de la cultura peruana. *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/cultura/teatro/video-conoce-el-gran-teatro-nacional-la-joya-arquitectonica-de-la-cultura-peruana-noticia-977568>
- Bouret, D. (2015). Teatro Solís de Montevideo: estrategias de desarrollo de audiencias para construir ciudadanía. *Asimétrica*, 11(3), 69-76.
- Bravo, G. (2017). *Gestión de audiencias para la danza contemporánea: Análisis de la cadena de valor desde la perspectiva de las audiencias* (Tesis de licenciatura). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/145207>
- Brook, P. (2002). *La puerta abierta: reflexiones sobre la interpretación y el teatro*. Barcelona: Alba.
- Buenos Aires Ciudad (s.f.). Formación de Espectadores. El programa acerca a los alumnos a los eventos culturales de la Ciudad fuera del horario escolar. Recuperado <https://www.buenosaires.gob.ar/educacion/escuelaabierta/formacion-de-espectadores>
- Buitrago, F., & Duque, I. (2013). *La economía naranja: una oportunidad infinita*. New york: Banco Interamericano de Desarrollo
- Burga, A., & Sáenz, K. (2018). *Análisis de las variables que influyen en la lealtad de clientes en el sector teatral. Caso: los productores* (Tesis de licenciatura). Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13092>
- Centro Gabriela Mistral (2019). *Memoria 2019*. Recuperado de <https://www.gam.cl/conocenos/archivo/transparencia/memoria-2019/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (12 de agosto de 2014). Las industrias culturales son vitales para el desarrollo económico del Perú [Publicación de Blog]. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/blog/las-industrias-culturales-son-vitales-para-el-desarrollo-econmico-del-per/>

- Colbert, F., & Cuadrado, M. (2010). *Marketing de las Artes y la Cultura*. Barcelona: Planeta
- Colomer, J. (2011). La gestión de públicos culturales en una sociedad tecnológica. *Periférica Internacional. Revista Para El Análisis de la Cultura y el Territorio*, 1(12). Recuperado de <https://revistas.uca.es/index.php/periferica/article/view/1645>
- Colomer, J. (2013). Estrategias para el desarrollo de públicos culturales. En A. González. (Ed.), *Manual de Atalaya. Apoyo a la Gestión Cultural* (pp. 1-15). Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya. Recuperado de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/estrategias-desarrollo-publicos-culturales>
- Colomer, J. (8-9 de julio de 2019). *Desarrollo de públicos y comunidades culturales*. En *Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio*. Seminario Internacional de desarrollo de públicos. Teatro Nacional Chileno, Santiago de Chile, Chile.
- Comité de Ética de la Investigación [CEI]. (2019). *Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado de <https://departamento.pucp.edu.pe/psicologia/wp-content/uploads/2019/08/reglamentodelcomitedeeticadelainvestigaciondelapontificiauniversidadcatolicadelperu.pdf>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches Research Design*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Cruz, M., Escalona, M., & Téllez, L. (2014). Calidad y cantidad en las investigaciones educativas: Algunas reflexiones sobre su integración. *Didáctica y Educación*, 5(2), 203-222. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6581791>
- Chong, D. (2010). *Arts management* (2a ed.). Londres: Routledge.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14a ed). México: Pearson Education
- De Gregorio, A. (2003). *Introducción a la gestión estratégica*. Barcelona: Universitat de Barcelona Virtual
- Delgado, G. (15 de diciembre de 2020). Luces y sombras: La incertidumbre del teatro peruano. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/luces-y-sombras-la-incertidumbre-del-teatro-peruano-noticia/>
- Desgranges, F. (2015). La Pedagogía del Espectador: los públicos como integrantes de la pedagogía teatral. *Asimétrica*, 13(3), 8-17.
- Díaz, G., & Sánchez, S. (2016). *Marketing aplicado en la captación de patrocinios y auspicios privados: estudio de caso múltiple en organizaciones teatrales de Lima* (Tesis de licenciatura). Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7032>
- Díaz, M. L. (2020). Un espacio para aprender y soñar: Estrategias empleadas en la creación del programa de formación de públicos del gran teatro nacional. *InnovaG*, (6), 44-50. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/22560>

- Dinapoli, J. (2015). Una mirada conjugada en la gestión cultural estadounidense: tendencias actuales. *Culturas. Revista de Gestión Cultural*, 2(1), 121-144. doi.org/10.4995/cs.2015.3923
- Dunnig, A., & McDaniel, N. (2012). *The Emerging Narratives in the Arts. A Special Report From ARTS Action Research*. Recuperado de <https://www.art-newyork.org/assets/documents/emerging-narratives.pdf>
- Dupuis, X. (2008). Política tarifaria y democratización de las prácticas culturales en Francia: la prueba de los hechos. En *Economía del Espectáculo: una comparación internacional*. Barcelona: Cuadernos Gescénic.
- Durán, A., & Jaroslavsky, S. (2017). Programa de Formación de Espectadores de Buenos Aires: Un recorrido de 12 años. *Conectando Audiencias*, 11, 36-44. Recuperado de <https://asimetrica.org/wp-content/uploads/2017/11/Conectando-Audiencias-11.pdf>
- Eland-Goossens, M. A., Goor, L. A. M. Van De, Vollemans, E. C., Hendriks, V. M., & Garretsen, H. F. L. (1997). Snowball Sampling Applied to Opiate Addicts Outside the Treatment System. *Addiction Research*, 5(4), 317-330. Recuperado de <https://doi.org/10.3109/16066359709004346>
- Escenium (10-12 de febrero de 2010). *Los públicos de las artes escénicas*. Foro internacional de las artes escénicas, Bilbao, España. Recuperado de <https://www.redescena.net/descargas/proyectos/documentofinalescenium.pdf>
- Eurostat (2007). *Cultural Statistics*. Luxembourg: European Communities. Recuperado de <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3930297/5960638/KS-77-07-296-EN.PDF>
- Flores, J. I. A., Pérez, M. J. S., & Blanco, V. F. (2010). El marketing de la cultura y las artes: una evolución. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 23-36
- Garay, S. (2018). Economía naranja colombiana en tiempos modernos. *Ploutos*, 7(2), 34-41. <https://doi.org/10.21158/23227230.v7.n2.2017.1873>.
- García, I. (2001). *CRM. Gestión de la relación con los clientes*. Madrid: Fundación Confemetal.
- García, N., & Piedras, E. (2004). *Industrias culturales y desarrollo sustentable*. México D.F.: Secretaría de Relaciones Exteriores. Recuperado de https://www.academia.edu/29354569/Nestor_Garcia_Canclini_Ernesto_Piedras_Industrias_Culturales
- Giorgio, M. (2017). Formación de Públicos en el Gran Teatro Nacional de Lima: La primera experiencia que deja huella. *Conectando Audiencias*, (11), 62-68. Recuperado de <https://asimetrica.org/wp-content/uploads/2017/11/Conectando-Audiencias-11.pdf>
- Gómez, C. (2007). Marketing Cultural. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60), 123-146. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20606007.pdf>
- Gran Teatro Nacional [GTN]. (s.f). Página oficial del Gran Teatro Nacional. Recuperado de <https://www.granteatronacional.pe>
- Gran Teatro Nacional [GTN]. (2014). *Informe anual julio 2012-julio2013*. Recuperado de https://issuu.com/granteatronacional/docs/informe_anual_gtn

- Gran Teatro Nacional [GTN]. (2016). *Formación de Públicos*. Recuperado de <http://www.granteatronacional.pe/formacion-de-publicos>
- Gran Teatro Nacional [GTN]. (2019). *Programación 2019*. Recuperado de https://issuu.com/granteatronacional/docs/apb_resumen_anual_2019
- Gran Teatro Nacional [GTN]. (2020). *GTN en vivo: perfiles de públicos y visionado de experiencias escénicas*.
- Grimson, A. (2008). Diversidad y cultura: reificación y situacionalidad. *Tabula Rasa*, (8), 45-67. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/tara/n8/n8a03.pdf>
- Hanna, A.H. (2019). Políticas públicas y formación de públicos. *Reflexión Académica en Diseño & Comunicación*, XX(38), 227-238. Recuperado de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/745_libro.pdf
- Harlow, B. (2014). *The Road to Results: Effective Practices for Building Arts Audiences*. [Wallace Studies in Building Arts Audiences]. Recuperado de <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/The-Road-to-Results-Effective-Practices-for-Building-Arts-Audiences.pdf>
- Harlow, B. (11 de junio de 2019). For Steppenwolf Theatre the Connection's the Thing [Publicación de Blog]. Recuperado de <https://www.wallacefoundation.org/news-and-media/blog/pages/for-steppenwolf-theatre-the-connection%E2%80%99s-the-thing.aspx>
- Harlow, B., Alfieri, T., Dalton, A., & Field, A. (2011a). *Building Deeper Relationships. How Steppenwolf Theatre Company Is Turning Single – Ticket Buyers Into Repeat Visitors* [Wallace Studies in Building Arts Audiences]. Recuperado de <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Building-Deeper-Relationships.pdf>
- Harlow, B., Alfieri, T., Dalton, A., & Field, A. (2011b). *Cultivating The Next Generation Of Art Lovers: How Boston Liryc Opera Sought To Create Greater Opportunities For Families To Attend Opera* [Wallace Studies in Building Arts Audiences]. Recuperado de <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Cultivating-the-Next-Generation-of-Art-Lovers.pdf>
- Hernández, R. (1991). *Metodología de la Investigación*. Canadá: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hill, L., O'Sullivan, C., & O'Sullivan, T. (2003). *Creative Arts Marketing*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Holzer, M., & Shafritz, J. (1998). *The International Encyclopedia of public policy and administration*. Londres: Routledge.
https://www.researchgate.net/publication/282120804_The_International_Encyclopedia_of_Public_Policy_and_Administration

- Ibacache, J. (2014). *Herramientas para la gestión cultural local – Formación de audiencias*. Recuperado de <https://pablocisternas.files.wordpress.com/2017/05/02-formacioc81n-de-audiencias.pdf>
- Ibacache, J. (2017). Programa de Formación de Espectadores de Buenos Aires: Un recorrido de 12 años. *Conectando Audiencias*, (11), 4-9. Recuperado de <http://asimetrica.org/wp-content/uploads/2017/11/Conectando-Audiencias-11-Javier-Icabache.pdf>
- Industria cultural ha generado 625 mil puestos de trabajo en el Perú (15 de agosto de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/industria-cultural-generado-625-mil-puestos-noticia-547189>
- INFOARTES (23 de febrero de 2016). [Infografía] Cifras en escena: Retos y posibilidades del teatro en el Perú. Ministerio de Cultura del Perú. Recuperado de <http://www.infoartes.pe/cifras-en-escena-retos-y-posibilidades-del-teatro-en-el-peru/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Población y Vivienda Perú: Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Panorama de la economía peruana 1950-2018*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1654/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Patrimonio, bienes y servicios culturales 2016-2018*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1707/libro.pdf
- Instituto Nacional de la Cultura. (2006). *Casos de gestión cultural en el Perú*. Recuperado de <https://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2014/02/casos-de-gesti%C3%B3n-cultural-inc-2006.pdf>
- Kaiser, M., & Egan, B. (2013). *The Cycle: A practical approach to Managing Arts Organizations*. Brandeis University Press.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control* (8a ed.). México D.F.: Pearson Educación
- Kotler, P., & Scheef, J. (2004). *Marketing de las artes escénicas*. Madrid: Fundación Autor.
- Kretser, H. (2011). Primeros pasos con el email marketing: el caso de éxito del Sadlers Wells. *Conectando audiencias*, 4-7. Recuperado de <http://asimetrica.org/wp-content/uploads/2013/05/Primeros-pasos-con-el-email-marketing-el-caso-de-exito-del-Sadlers-Wells.pdf>
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (11a ed.). México D.F.: Cengage Learning
- Lazo, M., López, A., & Soko, M. (2017). *Aplicación del marketing relacional para la gestión de públicos en espectáculos escénicos: Estudio de caso del Centro Cultural PUCP* (Tesis de licenciatura). Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/10352>

- Leal, A., & Quero, M (2011). *Manual de Marketing y Comunicación Cultural*. Recuperado de <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/238/Leal-marketingcultural.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Levin, R., & Rubin, D. (2004). *Estadística para administración y economía* (7a ed.). México D.F.: Pearson Educación
- Loreto, M., & González, R. I. (2011). El marketing de experiencia y la lealtad de los clientes. *Retos Turísticos*, 10(3), 16–21.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia* (6a ed.). México D.F.: Pearson Education.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercado* (5a ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Manresa (s.f.). *Kursaal de Manresa*. Recuperado de <https://www.redescena.net/descargas/proyectos/kursalmanresa.pdf>
- Mantecón, A. (2009). ¿Qué es el público? *Revista Poiésis*, (14), 175-215.
- McCarthy, K., & Jinnett, K. (2001). *A new Framework for Building Participation in the arts*. RAND Corporation. Recuperado de https://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1323.html
- Merino, M., & Pintado, T. (2015). *La investigación de mercados: claves para conocer los insights del consumidor (Ebook)*. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado de <https://books.apple.com/us/book/la-investigaci%C3%B3n-mercados-claves-para-conocer-los-insights/id1090681884>
- Ministerio de Cultura [MINCUL]. (2015). *22 Indicadores de la Cultura para el Desarrollo en Perú*. Recuperado de <http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2014/12/libro-22-Indicadores-de-Cultura-para-el-Desarrollo2.pdf>
- Ministerio de Cultura [MINCUL]. (2016a). *GEOCULTURA. Sistema de Información Geográfica*. Recuperado de <http://infocultura.cultura.pe/geo/>
- Ministerio de Cultura [MINCUL]. (2016b). *Primera llamada: programa de formación de públicos del Gran Teatro Nacional*. Lima: Ministerio de Cultura
- Ministerio de Cultura [MINCUL]. (2017). *Dirección General de Industrias Culturales y Artes*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/industriasculturalesartes>
- Ministerio de Cultura [MINCUL]. (2019a). ¿Qué hacemos? Recuperado de <https://www.gob.pe/666-ministerio-de-cultura-que-hacemos>
- Ministerio de cultura [MINCUL]. (31 de mayo de 2019b). Diez museos emplearán la tecnología para hacer más atractivas las visitas de los peruanos y extranjeros. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/cultura/noticias/28963-diez-museos-emplearan-la-tecnologia-para-hacer-mas-atractivas-las-visitas-de-los-peruanos-y-extranjeros>

- Ministerio de Cultura [MINCUL]. (2020a). *Informe sobre el impacto del estado de emergencia por el COVID-19 en el sector de las artes, museos e industrias culturales y creativas*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/790476/Informe_ok_05JUN20.pdf
- Ministerio de Cultura [MINCUL]. (2020b). *Política Nacional de Cultura al 2030*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1025961/PNC_VERSI%C3%93N_FIN AL_2.pdf
- Ministerio de Cultura [MINCUL]. (2021) *¿Cómo vamos en el consumo de teatro en el Perú? Análisis de indicadores de asistencia a espectáculos de teatro entre el 2016 y el 2019*. Recuperado de <https://www.infoartes.pe/comovamosteatro/>
- Ministerio de Cultura [MINCUL]. (2022) Proyecto presupuesto para el año fiscal 2022. Recuperado de: https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2021/Presupuesto/files/cronograma_de_sectores/sectores/m._cultura/presentaci%C3%93n_del_titular_del_sector_mc.pdf
- Ministerio de Cultura, Banco Interamericano de Desarrollo & Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo (2011). *Atlas de Infraestructura y Patrimonio Cultural de Las Américas*. Recuperado de http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2011/12/atlas_pe.pdf
- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2019). *Desarrollo de Públicos. Unidad de Programación y Públicos*.
- Montalvo, G. (2011). *Economía de la cultura: la relación entre cultura, economía y ¿desarrollo? La información económica y estadística como estrategia*. Recuperado de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=55951>
- Municipalidad de Lima [MUNLIMA]. (s.f.). Gerencia de cultura. Recuperado de <https://www.munlima.gob.pe/gerencias/gerencia-de-cultura/>
- Municipalidad de Lima [MUNLIMA]. (2014). *Plaza mayor de la cultura Iberoamericana*. Recuperado de https://issuu.com/limacultura/docs/memoria_lima_cultura/18
- Nivón, E., & Sánchez, D. (2012). Algunas consideraciones sobre los estudios de consumo cultural en México y en Chile. *Alteridades*, 22(44), 59-79. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/747/74728323009.pdf>
- Observatorio Vasco de la Cultura (2015). *Estudio sobre públicos. Análisis desde la teoría y la práctica*. Recuperado de https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/keb_argit_publicoak_2015/es_def/adjuntos/Estudio_sobre_publicos_cultura_2015.pdf
- Organización de Estados Iberoamericanos [OEI]. (2013). *Encuesta Latinoamericana de hábitos y prácticas culturales 2013*. Recuperado de <https://oibc.oei.es/uploads/attachments/48/encuestalatinoamericana2013.pdf>

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (s.f.). ¿Qué se entiende por industrias culturales y creativas? Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-%09cultural-expressions/tools/policy-guide/como-usar-esta-guia/sobre-definiciones-%09que-se-entiende-por-industrias-culturales-y-creativas/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (1972). *Convención sobre la protección del patrimonio mundial, cultural y natural*. Recuperado de <http://whc.unesco.org/archive/convention-es.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (6-9 de marzo de 2006). *Hoja de ruta para la educación artística*. Conferencia Mundial sobre la Educación Artística: construir capacidades creativas para el siglo XXI. Lisboa, Portugal. Recuperado de http://portal.unesco.org/culture/es/files/40000/12581058825Hoja_de_Ruta_para_la_Educaci%F3n_Art%EDstica.pdf/Hoja%2Bde%2BRuta%2Bpara%2Bla%2BEducaci%F3n%2BArt%EDstica.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2009). *Marco de estadísticas culturales (MEC) de la UNESCO 2009*. Recuperado de https://www.mincultura.gov.co/areas/fomento-regional/Documents/MarcoEstadisticasCulturalesUNESCO_2009.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2010). *Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. Recuperado de https://www.academia.edu/7046877/UNESCOCulturaland_Creative_Industriesguide_01
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2014). *Indicadores Unesco de cultura para el desarrollo. Resumen Analítico de Perú*. Recuperado de http://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cdis/resumen_analitico_iucd_peru_web1.pdf
- Ortiz, M. A. (2015). *Estrategias de marketing para el desarrollo de públicos teatrales* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136264/estrategias-de-marketing-para-el-desarrollo-de-publicos-teatrales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Peña, Y., & Forero, M. (2018). La era de la economía naranja. *Revista Perspectivas*, (9), 10-15. Recuperado de <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/Pers/article/view/1701>
- Pérez, Y. (2018). Una mirada a los observatorios de industrias culturales y creativas en el contexto latinoamericano. *Yachana Revista Científica*, 7(3), 13-21. Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/3682>
- Pineda, D., Echeandía, S., & Díaz, L. (2018). *Retos de gestión de productoras teatrales independientes de lima metropolitana en los procesos de producción y difusión de montajes escénicos* (Tesis de licenciatura). Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/11876>

- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Rancière, J. (2010). *El espectador emancipado*. Buenos Aires: Edición Bordes Manantial.
- Rodríguez, C., Pozo, T., & Gutiérrez, J. (2006). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior. *RELIEVE*, 12(2), 289-305. Recuperado de <https://ojs.uv.es/index.php/RELIEVE/article/view/4231/3838>
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias. *Innovaciones de Negocios*, 11(22), 235 – 268. Recuperado de <https://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/59>
- Schargarodsky, H. (2010). *Gestión y desempeño de los teatros públicos en la Ciudad de Buenos Aires* (Tesis doctoral). Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1201_SchargarodskyH.pdf
- Scopus (s.f.). Analyze search results. Recuperado de <https://www-scopus-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/term/analyzer.uri?sid=86a474af15ed12f3c212c542adfc5151&origin=resultslist&src=s&s=KEY%28art+management%29&sort=plf-f&sdt=b&sot=b&sl=19&count=11984&analyzeResults=Analyze+results&txGid=600a02e61a04ff353714bf0d21be80bb>
- Sellas, J., & Colomer, J. (2009). *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos*. Barcelona: Bissap Consulting.
- Solar (2020). *Ministerio de Cultura y Sociedad Civil: Por un Diálogo con Transparencia*. Recuperado de <http://solar.pe/author/solar/>
- STATISTIQUES (DEPS) (2009). *Chiffres clés, Ministère de la Culture de France*. Paris.
- Stokmans, M. J. W. (2005). MAO-model of audience development: Some theoretical elaborations and practical consequences. In F. Colbert (Ed.), *Proceedings on CD-rom of the 8th International Conference on Arts and Cultural Management HEC Montreal*. Recuperado de <https://research.tilburguniversity.edu/en/projects/motivational-aspects-of-participation-in-culture>
- Swidler, A. (1986). Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, 51(2), 273-286.
- The Wallace Foundation (s.f.). About Wallace. Recuperado de <https://www.wallacefoundation.org/about-wallace/pages/default.aspx>
- Throsby, D. (2008). *Economía y Cultura*. México DF: Ediciones Akal.
- Trujillo, D. (12 de junio de 2016). Javier Ibacache: “Quien no se centra en el público, fracasará” *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/eldominical/entrevista/javier-ibacache-centra-publico-fracasara-219330-noticia/>
- UNESCO. (2009). *Marco de estadísticas culturales (MEC) de la UNESCO*. Canadá: Instituto de Estadística de la UNESCO.

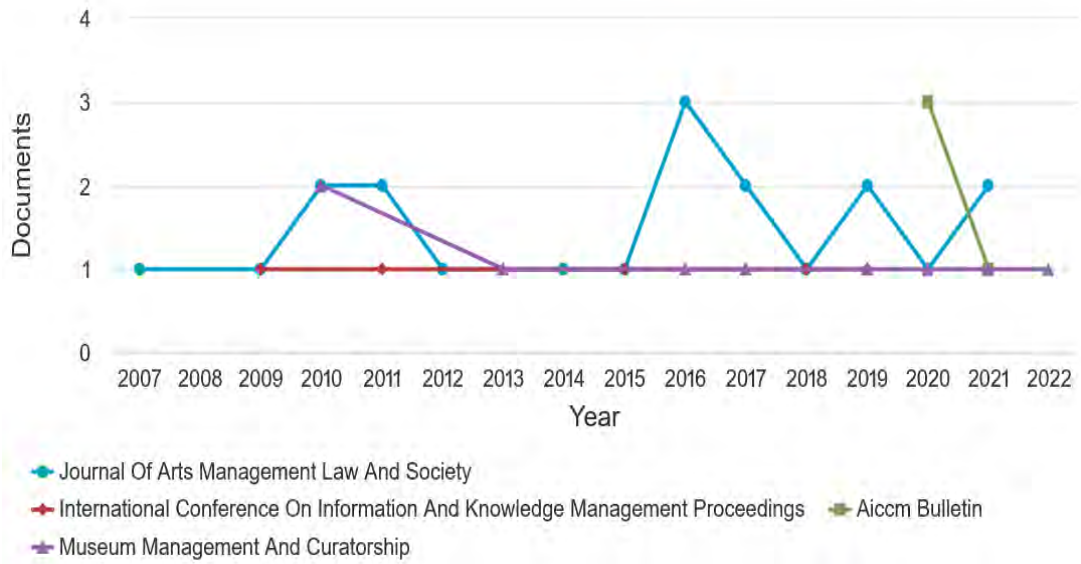
- Varbanova, L. (2013). *Strategic Management in the Arts*. New York: Routledge.
- Vergara, P. (2017). Los estudios de públicos en América Latina. *Conectando Audiencias*, (11), 19-27. Recuperado de <https://asimetrica.org/wp-content/uploads/2017/11/Conectando-Audiencias-11.pdf>
- Vicci, G. (12-14 de noviembre de 2014). *Formación de públicos y artes escénicas. Una mirada hacia Montevideo*. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación. Buenos Aires, Argentina
- Waltl, C. (2006). *Museums for visitors: Audience development*. Recuperado de <https://pdf4pro.com/cdn/museums-for-visitors-audience-development-a-crucial-3177e3.pdf>
- Weathington, B. L., Cunningham, C. J., & Pittenger, D. J. (2012). *Understanding business research*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Wiggins, J. (2004). Motivación, capacidad, oportunidad de participación: una reconceptualización del modelo RAND de desarrollo de la audiencia. *Revista Internacional de Gestión de las Artes* 7(1), 22 – 33.
- Williams, R. (2003). *Palabras clave: Un vocabulario de la cultura y la sociedad* (Trad. H. Pons). Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.



ANEXOS

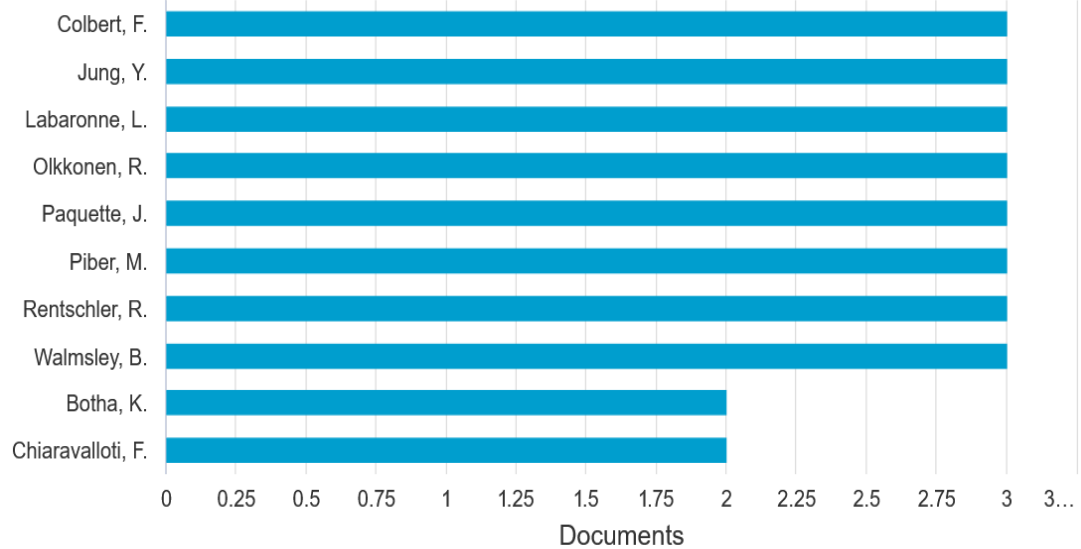
ANEXO A: Informe bibliométrico

Figura A1: Documents per year by source



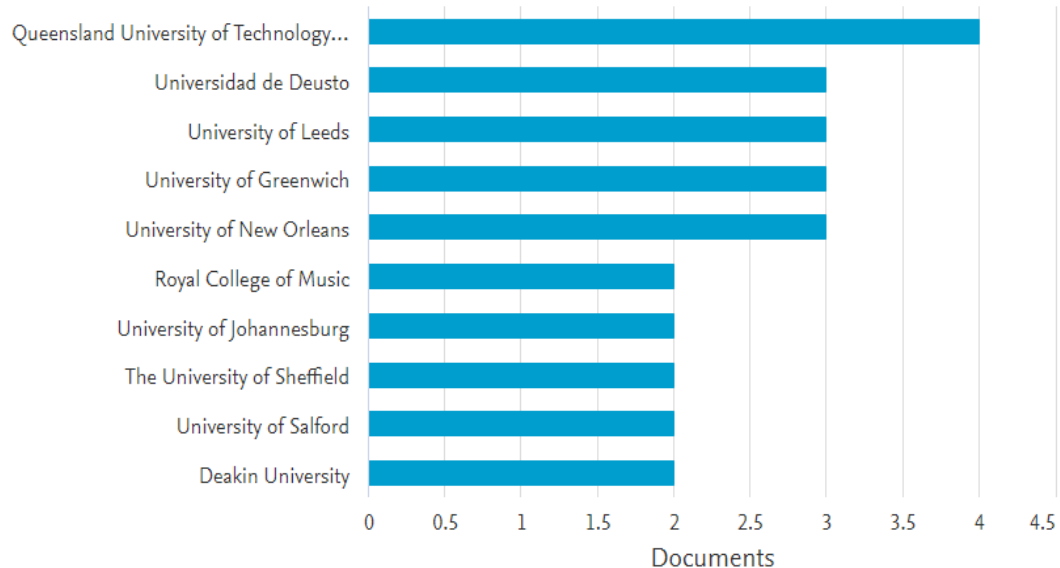
Fuente: Scopus (s.f).

Figura A2: Documents by author



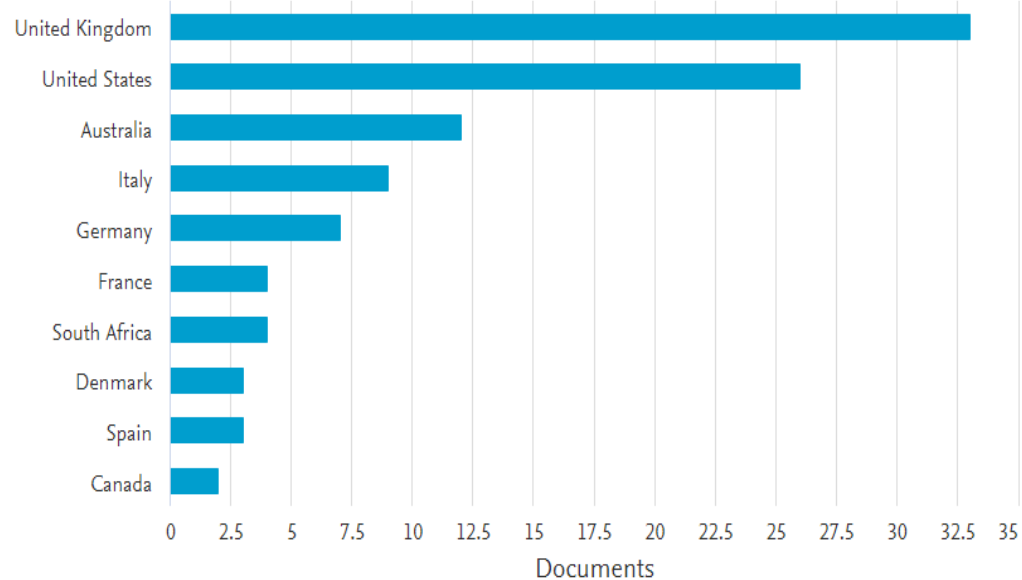
Fuente: Scopus (s.f).

Figura A3: Documents by affiliation



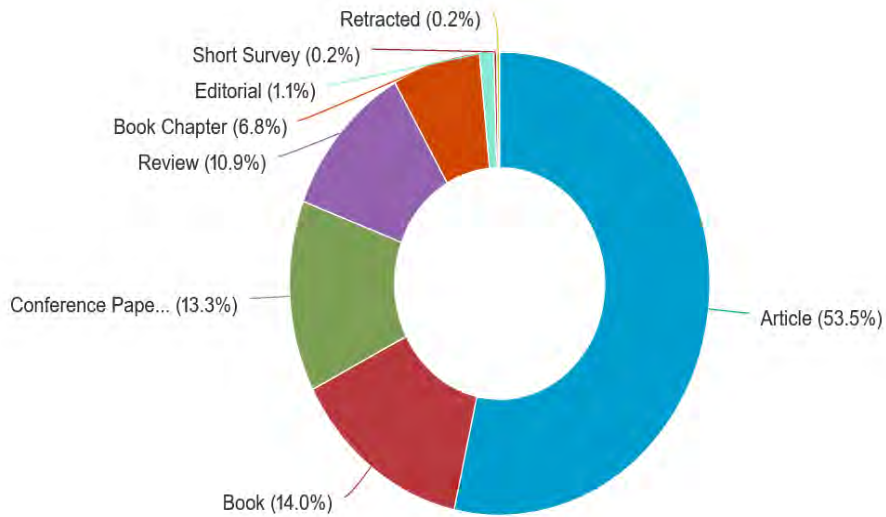
Fuente: Scopus (s.f).

Figura A4: Documents by country or territory



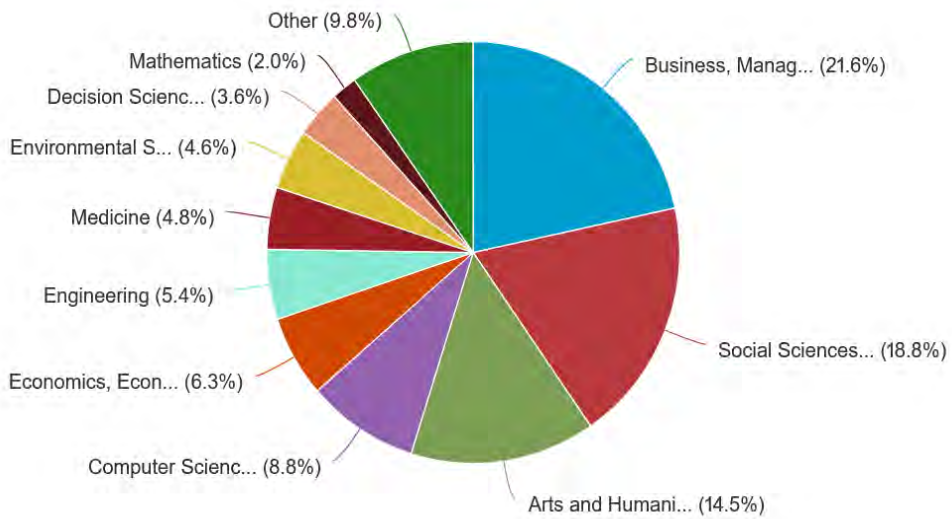
Fuente: Scopus (s.f).

Figura A5: Documents by type



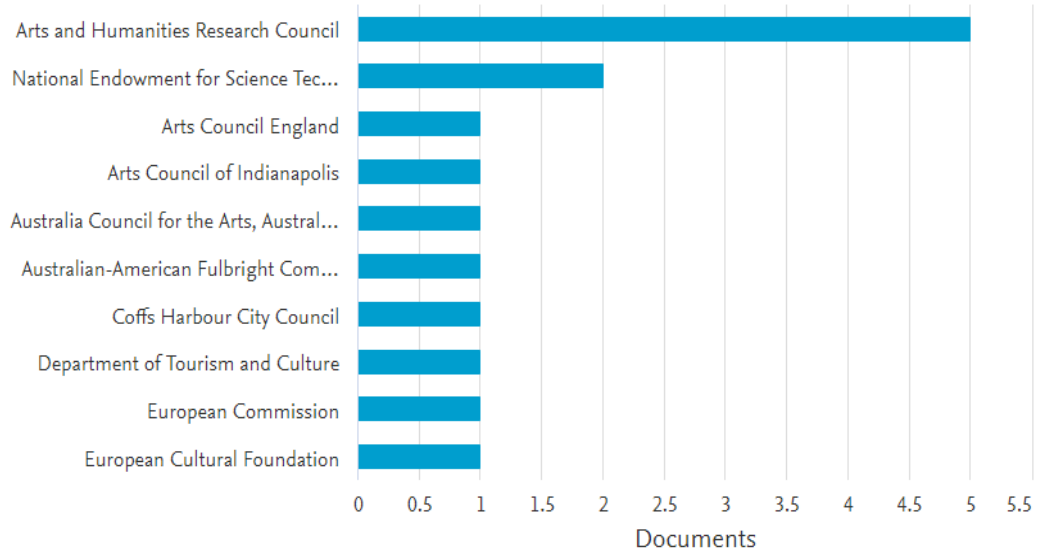
Fuente: Scopus (s.f).

Figura A6: Documents by subject area



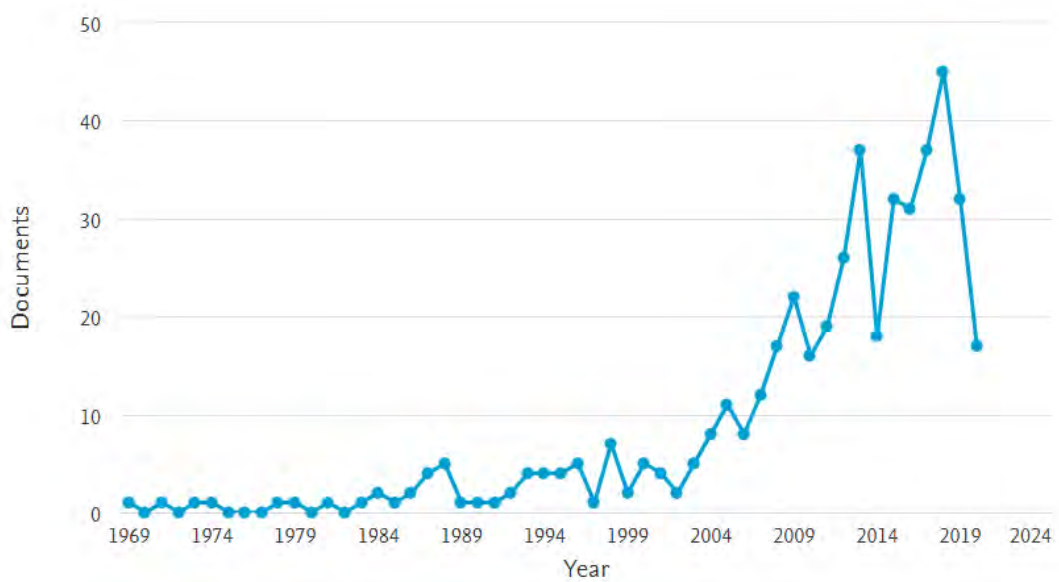
Fuente: Scopus (s.f).

Figura A7: Documents by funding sponsor



Fuente: Scopus (s.f).

Figura A8: Documents by year



Fuente: Scopus (s.f).

ANEXO B: Tipología de las organizaciones culturales propuesta por la UNESCO

Tabla B1: Dominios Culturales propuesto por la UNESCO

Dominio Cultural	Definición	Aplicaciones
Patrimonio Cultural y Natural	<ul style="list-style-type: none"> Se denomina patrimonio cultural y natural a la herencia que se encuentra materializada y que considera una importancia simbólica, histórica, artística, estética, social, antropológica y social desde el aspecto cultural (UNESCO, 2009). Adicionalmente, se denomina de esta manera a los sitios naturales que poseen un valor para la ciencia; así como para la conservación del planeta, la belleza y los paisajes naturales (UNESCO, 1972). 	<ul style="list-style-type: none"> Monumentos, museos, sitios arqueológicos e históricos, formaciones naturales y geológicas, santuarios de la naturaleza, reservas y jardines botánicos.
Artes Visuales y Artesanías	<ul style="list-style-type: none"> Las artes visuales y artesanías comprenden toda expresión artística que tienen como objetivo expresar un fin estético. (UNESCO, 2009). 	<ul style="list-style-type: none"> Pinturas, dibujos, esculturas, artesanías y fotografía.
Libros y Prensa	<ul style="list-style-type: none"> Comprende todos los diferentes formatos de publicaciones; ya sea digital, electrónico, virtual o físico. (UNESCO, 2009). 	<ul style="list-style-type: none"> Libros, periódicos, revistas y bibliotecas (físicas/virtuales).
Medios Audiovisuales e Interactivos	<ul style="list-style-type: none"> Este dominio cultural comprende la difusión radio, televisión, e internet; también, nuevas formas de expresión cultural que se desarrolle a través del Internet o por medio de uso de computadoras (UNESCO. 2009). 	<ul style="list-style-type: none"> Radio, televisión, transmisión internet en tiempo real o <i>streaming</i>), filmes, videos, medios Interactivos, juegos de video, redes sociales, <i>podcasting</i> como YouTube y softwares.
Diseño y Servicios Creativos	<ul style="list-style-type: none"> Comprende todas aquellas actividades, bienes y servicios que son utilizadas con fines estéticos, artísticos y creativos para la creación de objetos, edificaciones y paisajes (UNESCO. 2009). 	<ul style="list-style-type: none"> Servicios de arquitectura y publicidad.
Presentaciones Artísticas y Celebraciones	<ul style="list-style-type: none"> Comprende todo tipo de eventos culturales y presentaciones que tienen un fin escénico realizado por profesionales de las artes o personas aficionadas (UNESCO, 2009) 	<ul style="list-style-type: none"> Teatro, danza, ópera y teatro de títeres. Festivales, fiestas y ferias. Presentaciones grabadas y en vivo, composiciones y grabaciones musicales, música digital (cargas y descargas) e instrumentos musicales.

Adaptado de UNESCO (2009).

ANEXO C: Mapa de Públicos Escénico

De acuerdo con los criterios de segmentación establecidos por Sellas y Colomer (2009) para la elaboración de un Mapa de Públicos Escénicos, el primer paso es la selección del estadio vital. En otras palabras, en qué etapa de su vida se encuentra la audiencia a la cual desea dirigirse la organización. Estas pueden ser audiencias de: niños, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, entre otros. De manera similar, se toma en cuenta la actitud que adopta la audiencia frente a la oferta escénica. Como anteriormente se explicó, esta actitud puede ser proactiva, reactiva o inactiva. Cada una de estas categorías antes mencionadas se agrupan en un cuadro de doble entrada; que permite identificar los comportamientos de consumos de productos culturales similares. De manera similar, la agrupación establecida permite poder dirigir una mejor programación y gestión de audiencias en base a la clasificación previa que se ha realizado. En la Tabla C1, se podrá visualizar la relación que se establece entre estadio de vida y actitud frente a la oferta escénica.

Tabla C1: Elaboración de un Mapa de Públicos Escénicos en base al estadio de vida y actitud escénica

Categorías		Proactivos	Reactivos	Inactivos	
1	Públicos en Formación	Niños	A		
2		Adolescentes	C		
3	Públicos adultos	Adultos solteros	D	G	
4		Parejas y núcleos familiares sin dependencias			
5		Parejas y núcleos familiares con dependencia	E		F
6		Personas de edad avanzada	H		

Adaptado de Sellas y Colomer (2009)

La categorización previa de los estadios de vida es agrupada de acuerdo al perfil de consumo escénico. Todo ello con el fin de poder identificar de manera más efectiva el perfil de las audiencias escénicas; y, en consecuencia, lograr establecer mejores estrategias que permita satisfacer de manera efectiva las necesidades de sus audiencias potenciales. Para mayor detalle ver la Tabla C2.

Tabla C2: Elaboración de un Mapa de Públicos Escénicos en base al perfil de consumo

Clasificación del tipo de audiencia		Perfil de consumo escénico	Categoría operativa
Públicos en formación	Niños	En entornos familiares activos	A
		En entornos familiares inactivos	B
	Adolescentes y jóvenes		C
Públicos adultos	Proactivos	Sin dependencias familiares	D
		Con dependencias familiares	E
	Reactivos		F
	Inactivos		G
	De edad avanzada		H

Fuente: Adaptado de Sellas y Colomer (2009)

De este modo, Sellas y Colomer (2009) identifican 8 estadios de vida para la elaboración de un Mapa de Públicos Escénicos:

- a) *Públicos infantiles de entornos familiares activos*: Este grupo corresponde a aquellos infantes que han podido tener experiencias escénicas gracias a las costumbres de su entorno cercano; es decir, su núcleo familiar.
- b) *Públicos infantiles de entornos familiares inactivos*: Este grupo pertenece a aquel público potencial infantil que no ha podido tener una experiencia escénica dentro de su círculo cercano, tales como su familia o su colegio.
- c) *Públicos adolescentes*: En este grupo se encuentran aquellos adolescentes que se encuentran en constante cambio físico y mental. Otro rasgo distintivo de este grupo es que se alejan un poco de su círculo familiar para poder empezar a construir sus propios intereses personales. Adicionalmente, este grupo sigue mucho las tendencias de moda actual y pueden tener un interés determinado por ciertas propuestas escénicas.
- d) *Públicos adultos proactivos sin dependencias familiares*: En este grupo se encuentran jóvenes y adultos con autonomía personal. De este modo, las prácticas escénicas por este grupo están regido por sus propios intereses personales; sin la necesidad de verse influenciados por ciertos estímulos exteriores como opiniones de amigos, familiares. Adicionalmente, se caracterizan por ya poseer algunos gustos ya definidos a partir de sus experiencias escénicas ya definidas que han sido satisfactorias o insatisfactorias. En consecuencia, este grupo puede tener un vínculo determinado con algunas organizaciones culturales.
- e) *Públicos adultos proactivos con dependencias familiares*: Este grupo se caracteriza porque existen algunas barreras y resistencias para consumir productos escénicos por

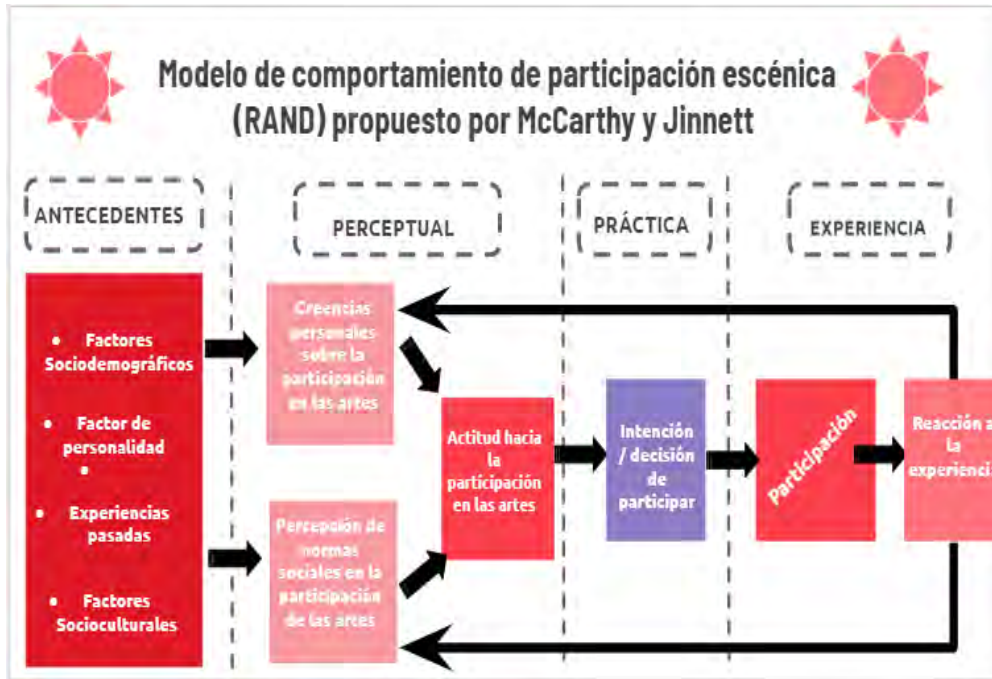
parte de este tipo de audiencias. Por un lado, en este grupo se encuentran jóvenes y adultos que poseen dependencias familiares (hijos, personas enfermas, etc.). Por otro lado, existen algunos factores sociales y económicos que generan que el consumo escénico por este grupo pase a segundo plano.

- f) *Públicos adultos reactivos*: En este grupo de espectadores se encuentran aquellos jóvenes y adultos que han realizado consumo escénico a partir de un estímulo externo, tal como la opinión de sus familiares, amigos.
- g) *Públicos adultos inactivos*: En este grupo se encuentran los espectadores jóvenes y adultos que no han podido consumir en ninguna de su etapa de vida algún tipo de producto escénico. De este modo, este grupo ha desarrollado un bloqueo de consumo escénico por miedo a no lograr satisfacer su necesidad o de no tener un comportamiento adecuado en el espacio escénico. No obstante, pueden tener cierto interés general por las artes y la cultura.
- h) *Públicos adultos de edad avanzada*: En este grupo se encuentran las personas adultas mayores. Se caracterizan porque a pesar de que mantienen un interés por el consumo escénico o de las artes, esta necesidad puede verse supeditado por satisfacer en primera instancia sus necesidades primarias o necesidades orgánicas (atención personalizada, accesibilidad, condiciones climáticas, etc.).

Finalmente, como anteriormente se mencionó esta herramienta ayudará a identificar los tipos de públicos que poseen las organizaciones culturales y cuáles son las mejores estrategias que deberán de emplear para que puedan desarrollar una eficaz y eficiente gestión de audiencias.

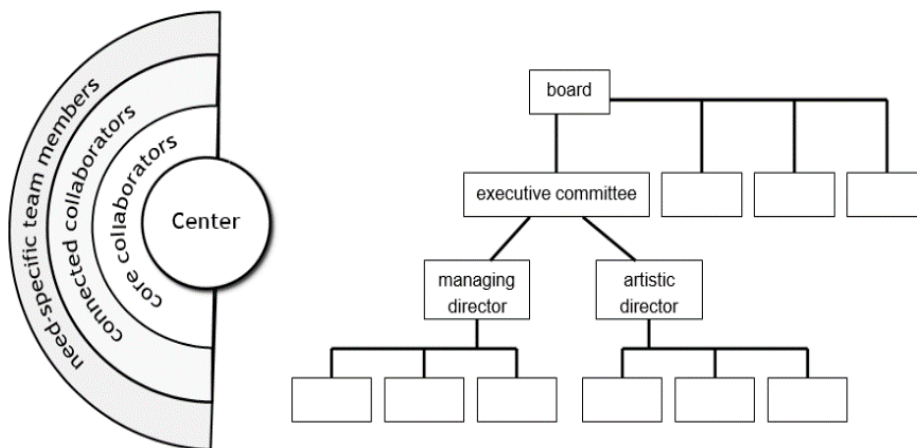
ANEXO D: Modelos de Gestión y Formación de audiencias

Figura D1: Modelo de comportamiento de participación escénica (RAND) propuesto por McCarthy y Jinnett



Adaptado de McCarthy y Jinnett (2001)

Figura D2: Modelo de Arts Action Research



Adaptado de Arts Action Research (2013)

Figura D3: Modelo de gestión de audiencias (VARC) propuesto por Jaume Colomer



Adaptado de Colomer (2019)



ANEXO E: Evolución del Marketing Cultural

En la presente tabla se podrá visualizar la evolución del marketing cultural desde sus inicios hasta la actualidad. Es así que, durante sus inicios, el marketing cultural es considerado como un conjunto de herramientas que permite que la organización cultural entre a un mercado; sin embargo, en la actualidad es considerado como un conjunto de procesos que comprenden una nueva filosofía de gestión para comprender al sector cultural (Flores, Pérez, & Blanco, 2010).

Tabla E1: Evolución del marketing cultural

Etapas del marketing de las artes	Autor	Relaciones con el marketing	Ámbito de aplicación del marketing
Conjunto de Herramientas	Arts Council (1976)	Técnicas fácilmente transferibles del sector comercial a las organizaciones artísticas	El arte primero
	Diggle (1976)	Utilidad del marketing para la investigación de mercados, promoción, merchandising y distribución	El arte primero
Sistema de procesos de gestión organizativos	Robbins y Verwey (1982)	Utilidad del marketing para la toma de decisiones	El arte primero
	Wyatt (1983)	Utilidad del marketing para la toma de decisiones	El arte primero
Filosofía organizativa	Maitland y Meddick (1990)	Utilidad del marketing para la toma de decisiones	Orientación al producto (arte)
	Greater London Arts (1989)	Utilidad del marketing para la toma de decisiones	Orientación al producto (arte)
	Rodger (1987)	Utilidad del marketing para la toma de decisiones, aunque se empieza a ver como una filosofía organizacional	El marketing es neutral
	Hirschman (1983)	Extiende la definición del consumidor a una donde se incluye al propio productor y al resto de artistas	El arte primero (el artista es el primer consumidor de sus propios productos)
	Colbert y Cuadrado (2003)	El marketing se orienta al mercado una vez que el producto está diseñado	Orientación al producto (arte)
	Kotler y Scheff (2004)	Equilibrio entre las necesidades de los consumidores y el respeto a la integridad artística	Balance entre arte y mercado
	Solomon (2003)	Integración del marketing en todas las etapas de producción cultural	Orientación al mercado
	Boorsma (2006)	El consumidor como coproductor cultural	Orientación al mercado

Adaptado de Flores et al. (2010)

ANEXO F: Políticas Culturales

Tabla F1: Normativas Culturales

Normativas que tienen como objeto la creación cultural contemporánea y artes vivas	<ul style="list-style-type: none">• Ley N°28131 (Ley del Artista, Intérprete y Ejecutante)• Ley N° 29168 (Ley que promueve el desarrollo de espectáculos públicos no deportivos)
Leyes encargadas de la gestión cultural e industrias culturales	<ul style="list-style-type: none">• Ley N° 30487 (Ley de promoción de los puntos de cultura)• Decreto Legislativo N° 822(Ley sobre el derecho de autor),
Mecanismos de amortiguamiento para mitigar los efectos económicos en el sector cultural producidos en el contexto de la emergencia sanitaria por el COVID-19	<ul style="list-style-type: none">• Decreto de urgencia N° 058-2020



ANEXO G: Salas de Teatro en Lima Metropolitana

Tabla G1: Salas de Teatro de Lima Metropolitana

Salas de Teatro			
Jesús María	Lima	Miraflores	Otras Zonas
<ul style="list-style-type: none"> Auditorio Goethe Institut Sala de teatro del Centro Cultural Municipal Jesús María - Auditorio Servulo Gutiérrez Teatro de la Universidad del Pacífico Teatro del Centro Español del Perú - Federico García Lorca Teatro Peruano Japonés Teatro Ricardo Blume 	<ul style="list-style-type: none"> Auditorio AFP Integra del MALI Auditorio Angélica Gallegos de la UTP Auditorio del Centro Cultural San Marcos - Teatro de San Marcos Auditorio ICPNA Lima Centro Centro Cultural Teatro de Cámara Teatro de la Asociación de Artistas Aficionados Teatro Ella Dunbar Temple de la UNMSM Teatro Manuel Ascencio Segura Teatro Municipal de Lima 	<ul style="list-style-type: none"> Auditorio ICPNA Miraflores Centro Cultural Ricardo Palma Club de Teatro de Lima Sala Teatro de la Alianza Francesa de Lima Teatro Auditorio Miraflores Teatro Británico Teatro Canout Teatro De Lucía Teatro Julieta Teatro La Plaza Isil Teatro Larco Teatro Marsano Teatro Nadal 29. Teatro Satchmo Jazz Bar 	<ul style="list-style-type: none"> Asociación de Artistas Aficionados Centro Cultural de España en Lima Club de Teatro de Lima El Galpón Espacio Espacio Libre Gran Teatro Nacional Grupo Teatral Deciertopicante de Tacna-Peru La Tarumba Maguey Teatro Microteatro Teatro Británico Teatro Centro Cultural PUCP Teatro de la Universidad de Lima Teatro de Lucía Teatro Juan Julio Wicht - Universidad del Pacífico Teatro La Plaza Teatro Luigi Pirandello Teatro Mario Vargas Llosa - Biblioteca Nacional Teatro Mocha y Graña Teatro Peruano Japonés Teatro Plaza Norte Teatro Ricardo blume Teatro Sebastián Salazar Bondy - ENSAD Yuyachkani
Barranco			
<ul style="list-style-type: none"> Teatro Racial Teatro Mocha Graña Espacio Teatro Esencia Microteatro de Lima 			

Adaptado del MINCUL (2016a).

ANEXO H: Guía de entrevistas a expertos en el sector cultural

GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS DEL SECTOR DE LAS ARTES ESCÉNICAS

Presentación:

Hola, somos Milagros Diaz, Nathaly Pérez y Eduardo Valencia actualmente nos encontramos realizando nuestro tema de tesis de licenciatura sobre gestión cultural que tiene como objetivo analizar el rol del marketing cultural en las estrategias de gestión de audiencias en las organizaciones culturales. En primer lugar, queremos agradecerle por brindarnos la oportunidad de otorgarnos un poco de su tiempo para poder realizarle una entrevista personal. Antes de iniciar la entrevista nos gustaría realizar una dinámica (presentación de entrevistado y entrevistadores)

Ha sido muy genial conocer esos detalles de usted y poder romper un poco el hielo. Ahora, daremos inicio a la entrevista. No obstante, nos gustaría comentarle algunos detalles. En primer lugar, indicarle que toda la información que usted nos brinde será utilizada únicamente para los fines académicos de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad.

Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz, para lo cual nos gustaría su confirmación y aceptación de que la entrevista sea grabada.

Preguntas generales

- ¿Podrías contarnos un poco sobre su experiencia en la industria cultural y teatral?
- ¿Cómo considera que ha sido la evolución de la industria cultural en el Perú? ¿Y cómo ha sido en Lima?
- En ese sentido, ¿cuál cree que es el grado de desarrollo de esta (la industria cultural en el Perú) a diferencia de otros países (p. ej. Chile, Argentina, España)?
- ¿Cuáles son los factores que usted considera que han determinado la situación actual de la industria?
- ¿Esta situación ha cambiado con la pandemia del covid-19? ¿Cómo?
- En ese sentido, ¿Cómo describiría el sector escénico en cuanto a su demanda y su oferta en los 3 últimos años?

Preguntas específicas sobre gestión de audiencias

- En sus propias palabras, ¿cómo definiría a la Gestión de audiencias?
- Tomando en cuenta su experiencia, ¿considera importante el rol que cumple la Gestión de audiencias en el ámbito teatral? ¿Por qué?

- ¿Cómo describiría a los espectadores escénicos del Perú? ¿considera que existen diferencias entre los perfiles de públicos de las diversas organizaciones culturales del Perú?
- En ese sentido, ¿Cuáles considera los criterios principales para gestionar a los públicos (captarlo, retenerlo y mantenerlos frecuentes)?
- ¿Consideras que existen pasos importantes en la búsqueda de captar público, retenerlo y mantenerlos frecuentes en la asistencia a una determinada producción escénica? ¿Cuáles son? ¿Por qué? ¿Cuál sería el fundamental? ¿Por qué? Si se menciona un proceso no mapeado profundizar en este proceso.
- De este modo, ¿Cuáles serían las principales estrategias que deberían acompañar a la Gestión de Audiencias?
- Para el cumplimiento de estas estrategias se requiere un trabajo colaborativo. ¿Cuáles considera que serían las áreas involucradas? ¿De qué manera?
- En ese sentido, ¿conoce cuáles son los procesos que se siguen para el cumplimiento de estas estrategias? ¿Todos estos procesos son llevados a cabo por el área de Gestión de audiencias?
- ¿De qué manera considera que se deben de conocer las necesidades del espectador o su público? En ese sentido, conoce sobre organizaciones que emplean alguna herramienta en específico para conocer estas necesidades
- ¿Cuál es el tipo de relación con las audiencias al cual debe de aspirar una organización cultural?
- Desde su experiencia como consumidor, ¿considera usted que el Gran Teatro Nacional aplica una estrategia de Gestión de audiencias? ¿Cómo definiría esa estrategia? Es decir, considera, que fue efectiva

Segmentación y Targeting

Definiendo a *la segmentación* como un proceso dentro de la Gestión de Audiencias en el cual se agrupa a los espectadores con un mismo perfil de consumo de una producción escénica.

- ¿Considera que actualmente se realiza el proceso de segmentación de los posibles públicos asistentes o públicos actuales en las organizaciones teatrales que conoce?
- Si lo realiza ¿De qué manera lo realizan?

- ¿Conoce qué criterios influyen para realizar este proceso (p.ej. la capacidad adquisitiva, zona geográfica, la edad, estilo de vida, grado académico)?
- En ese sentido, ¿Conoce de herramientas de Gestión o Marketing que se utilicen para realizar dicho proceso? (p.ej. mapa de públicos, *buyer person*, etc.)

Siendo ***el targeting*** el proceso en el cual la organización enfoca sus estrategias y esfuerzos en marketing cultural dirigido a un tipo de perfil específico

- ¿Qué nos puedes decir acerca de este proceso en relación con el Gran Teatro Nacional como organización? (p.ej. definiendo los segmentos, productos, etc.)
- ¿Realizan dicha elección? ¿Qué criterios crees que influyen en este proceso (objetivos, recursos, foda, homogeneidad de mercado, cuota de mercado de la competencia)?
- ¿Conoce alguna herramienta usada por las organizaciones culturales que usted conoce para realizar el proceso de targeting de sus audiencias? ¿Por qué?
- ¿Los criterios y herramientas mencionados anteriormente, tanto para segmentación como para targeting, considera que se han mantenido durante la pandemia? ¿De qué manera?

Posicionamiento

Partiendo de la definición de ***posicionamiento*** como el lugar que ocupa la marca de la organización cultural dentro de la mente de sus audiencias,

- ¿Qué acciones considera que las organizaciones culturales deberían realizar para posicionar la marca y que sus audiencias la recuerden? ¿Cómo? ¿Por qué?
- ¿Considera que el Gran Teatro Nacional realiza alguna acción que le permita la recordación de su marca?
- ¿Qué criterios debería emplear una organización cultural para lograrlo (p. ej. foda, recursos, posición de la competencia, diferencia entre producciones teatrales de la competencia)?
- ¿Qué herramientas del marketing cultural utilizan las organizaciones culturales para posicionar su imagen y marca actualmente? ¿Cuáles considera que fueron las más efectivas? ¿Algunas de estas falló? ¿Por qué?
- ¿De qué manera estas acciones y criterios han cambiado a partir de la pandemia?

A continuación, vamos a profundizar en las estrategias de marketing cultural que son aplicadas en la Gestión de audiencias.

- Tomando en cuenta su experiencia, ¿considera importante el rol que cumple el marketing cultural en la Gestión de audiencias en el ámbito teatral? ¿Por qué?

Producto

- Desde su punto de vista ¿Cuáles son las características principales que usted considera que debería poseer una buena producción escénica? (obras de teatros y conciertos)
- ¿Qué indicadores considera que las organizaciones culturales deberían de evaluar para asegurarse de haber creado una excelente experiencia para su audiencia?
- ¿Cuál considera que ha sido la evolución en el proceso de acercar un determinado producto escénico a audiencias del Perú? ¿Esta situación se ha mantenido con la pandemia?

Precio

- ¿Cuáles son las promociones y descuentos más frecuentes que usted conoce que emplean las organizaciones culturales a las cuales ha asistido?
- Desde su punto de vista ¿Qué criterios han entrado a tallar a la hora de tomar una decisión para establecer un precio a un determinado producto escénico?
- ¿De los criterios que usted mencionó anteriormente, cuáles cree que funcionan mejor?
- ¿Cuál ha sido la estrategia de precio que ha utilizado una organización cultural que más le ha impactado?
- ¿Por qué considera que funcionó esa estrategia de precio?

Promoción

- ¿Cuáles son las formas de comunicación y promoción que son más utilizadas por las organizaciones culturales actualmente? ¿Por qué?
- ¿De qué manera se mide el impacto y alcance de estas estrategias de promoción?
- ¿Cuáles son los principales lugares donde se presentan las obras teatrales? Describir la situación pre pandemia. ¿Cómo ha cambiado esto con la pandemia?
- ¿En base a qué criterios se han determinado estos lugares?

- ¿Cuáles son los principales retos que posee el espectador para llegar a una obra escénica y de qué manera las organizaciones culturales lo han gestionado para que puedan brindar una buena experiencia a su espectador?
- ¿Las estrategias mencionadas anteriormente han cambiado a partir de la pandemia? ¿De qué manera?

Pregunta Final:

¿Qué le inspiró a dedicarse a este sector y cuál es el mensaje o impacto que busca dar con su trabajo?

GUÍA DE PRIMERA ENTREVISTA A ÁREA DE GESTIÓN DE AUDIENCIAS - GTN

Presentación:

Hola, somos Milagros Diaz, Nathaly Pérez y Eduardo Valencia actualmente nos encontramos en el 10mo ciclo y estamos realizando nuestro tema de tesis de licenciatura sobre gestión cultural que tiene como objetivo analizar el rol del marketing cultural en las estrategias de gestión de audiencias en el Gran Teatro Nacional, con especial énfasis en su programa de formación de públicos. Queremos agradecerle por brindarnos la oportunidad de otorgarnos un poco de su tiempo para poder realizarle una entrevista personal y quisiéramos conocer un detalle de ti **(dinámica de presentación de cada entrevistador y entrevistado)**

Queremos compartir que toda la información que nos brinde será utilizada únicamente para los fines académicos de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz, para lo cual nos gustaría su confirmación y aceptación de que la entrevista sea grabada.

Antes de iniciar la entrevista, nos gustaría comentarle que esta consistirá en tres secciones. La primera sección consistirá en preguntas generales sobre el Gran Teatro Nacional. Posteriormente, la segunda sección iremos ahondando un poco más en el rol del área de audiencias y los programas de audiencias y finalizamos con preguntas en torno a las estrategias de audiencias que ustedes aplican.

1ra sección: Preguntas Específicas sobre el GTN:

- ¿Cómo describirías al Gran Teatro Nacional?
- En esa misma línea, sabemos que el Gran Teatro Nacional nace como una propuesta por parte del Gobierno Peruano de construir un teatro idóneo para la difusión de grandes producciones escénicas de impacto nacional e internacional, así como un espacio que contribuya en la formación pedagógica y artística de la población peruana. De este modo,

nos gustaría saber ¿Cómo cree que los patrones de consumo cultural del poblador peruano afectaron la sostenibilidad y crecimiento del GTN?

- Nos podría comentar, ¿Cuáles han sido los principales retos que han tenido que afrontar como una organización cultural que es del estado?
- Asimismo, ¿Cuáles son las iniciativas, leyes o algún motor que haya lanzado el Estado para el desarrollo del Teatro?
- En esa misma línea, ¿Existe un artículo de ley que promueva la gestión de audiencias de las organizaciones culturales?
- Considera que existe un aumento en el consumo cultural desde la creación del Gran Teatro Nacional, ¿Por qué?
- Ahondando un poco más en el consumo cultural y gestión de audiencias del GTN, ¿Cómo describirías la situación del Gran Teatro Nacional, en términos de asistencia de público e ingresos desde el 2017 al 2019? ¿Estas cifras cómo han cambiado con la pandemia?
- ¿Cuál considera que fue la evolución en el proceso de acercarse a sus audiencias desde el 2013 al 2019? ¿Y en los últimos dos años?
- ¿De qué manera han buscado crear conciencia acerca de su misión y sobre su programación?

2da Sección: Preguntas Específicas sobre el área de audiencias y los programas de gestión de audiencias:

- ¿Cuáles fueron las áreas con las que inició el GTN para gestionar a sus audiencias?
- ¿Cómo surge la necesidad de crear un área de audiencias dentro del GTN?
- ¿Cómo han venido cambiando estos objetivos a lo largo del tiempo? ¿Cómo han cambiado ante el contexto actual de la pandemia?
- Sabemos que el GTN posee programas dirigidos a sus audiencias como el programa de grandes audiencias, familias escénicas, vecinos GTN. En ese sentido, ¿cómo surge la idea de crear estos programas?
- ¿Cómo ha cambiado la gestión de estos programas durante la pandemia?
- Y ¿Qué parte de estos programas colaboran con otras áreas? ¿Cuáles son esas áreas?
- ¿Cuáles han sido los principales retos en términos de gestión que tuvo el área de audiencias del GTN durante el 2017-2019?

3ra Sección: Preguntas Específicas sobre gestión de audiencias

- Ahora nos gustaría que nos comente en términos generales ¿cómo describiría a su público? ¿reconoce algún patrón de consumo?
- En sus propias palabras, ¿cómo definiría a la Gestión de audiencias? ¿Considera importante el rol que cumple la Gestión de audiencias en el ámbito teatral? ¿Por qué?
- ¿De qué manera consideran que sus labores cobran significado para su público? -
- ¿Cuáles serían los criterios principales para gestionar a los diferentes públicos (captarlo, retenerlo y mantenerlos frecuentes) de sus producciones?
- ¿Consideras que existen pasos importantes en la búsqueda de captar público, retenerlo y mantenerlos frecuentes en su asistencia a sus producciones? ¿Cuáles son? ¿Por qué? Si se menciona un proceso no mapeado, profundizar en este proceso.
- De este modo, ¿Cuáles son las principales estrategias que acompañan a la Gestión de Audiencias del GTN?
- ¿Qué tan efectivas considera que fueron las estrategias en términos de asistencia de audiencias desde el 2017 al 2019? ¿Cómo se formularon? ¿Qué objetivos buscaban cumplir?
- ¿Quisiéramos saber si es que esos factores de éxito también funcionaron en el 2020? ¿De qué manera?
- Ahora bien, nos gustaría que nos comentes ¿cuáles son los procesos que se siguen para el cumplimiento de estas estrategias de audiencias?
- ¿Para el cumplimiento de estas estrategias y procesos se requiere del trabajo colaborativo con otras áreas? ¿Cuáles? ¿De qué manera?
- ¿Cuándo consideran que una estrategia de gestión de audiencia es exitosa? ¿Cómo lo han considerado durante los años 2017-2019? ¿y cómo han cambiado estos estándares en el 2020?
- ¿Cómo miden el impacto que poseen las estrategias de gestión de audiencias? es decir, a través ¿de qué indicadores de gestión logran asegurarse de haber creado una excelente experiencia para su audiencia?
- ¿Qué fuentes o herramientas poseen para conocer o recoger la opinión de sus audiencias?
- ¿Reciben retroalimentación del público? ¿Esto les permite determinar el camino a tomar en cuanto a sus estrategias? ¿De qué manera?

- ¿Cuáles han sido los principales retos que han tenido con la gestión de sus audiencias?

Pregunta Final:

- ¿Qué le inspiró a dedicarse a este sector y cuál es el mensaje que busca dar con su trabajo?
- Para finalizar, ¿podría decirnos una frase con la cual le gustaría que la gente recuerde al Gran teatro Nacional pero también su experiencia en esta organización?

GUÍA DE SEGUNDA ENTREVISTA A ÁREA DE GESTIÓN DE AUDIENCIAS - GTN

Presentación:

Hola, estamos muy felices de llevar a cabo esta segunda entrevista con su persona como en una anterior ocasión nosotros somos Milagros Diaz, Nathaly Pérez y Eduardo Valencia quienes estamos realizando nuestro tema de tesis de licenciatura sobre gestión cultural que tiene como objetivo analizar el rol del marketing cultural en las estrategias de gestión de audiencias en el Gran Teatro Nacional, con especial énfasis en su programa de formación de públicos. Queremos agradecerle por brindarnos la oportunidad de otorgarnos un poco de su tiempo para poder realizarle esta entrevista personal. Queremos compartir que toda la información que nos brinde será utilizada únicamente para los fines académicos de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz, para lo cual nos gustaría su confirmación y aceptación de que la entrevista sea grabada.

En la anterior entrevista, conocimos un poco sobre el área de audiencias y las estrategias de gestión de audiencias. Esta segunda entrevista, tiene como objetivo ahondar en los procesos de gestión de audiencias y el rol que posee el marketing cultural en la gestión de audiencias. De este modo, nos gustaría comentarle que la entrevista tocará temas como segmentación y targeting, estrategias de marketing cultural entre otros.

Primera Sección: Segmentación y Targeting

Definiendo a *la segmentación* como un proceso dentro de la Gestión de Audiencias en el cual se agrupa a los espectadores con un mismo perfil de consumo de una producción escénica.

- ¿Considera que el Gran Teatro Nacional realiza el proceso de segmentación de los posibles públicos asistentes o públicos actuales? ¿Por qué?
- Si lo realiza ¿De qué manera lo realizan?
- ¿Qué criterios influyen para realizar este proceso (p.ej. la capacidad adquisitiva, zona geográfica, la edad, estilo de vida, grado académico)

- En ese sentido, ¿Utilizan herramientas de Gestión o Marketing para realizar dicho proceso? (p.ej. mapa de públicos, buyer person, etc.)
- ¿De qué manera buscan conocer las necesidades del espectador o su público?
- ¿Cuál es el tipo de relación que guardan con sus audiencias?

Siendo *el targeting* el proceso en el cual la organización enfoca sus estrategias y esfuerzos en marketing cultural dirigido a un tipo de perfil específico

- ¿Qué nos puedes decir acerca de esto en relación con el Gran Teatro Nacional como organización? (p.ej. definiendo los segmentos, productos, etc.)
- ¿Realizan dicha elección? ¿Qué criterios crees que influyen en este proceso (objetivos, recursos, foda, homogeneidad de mercado, cuota de mercado de la competencia)?
- ¿Utilizan alguna herramienta para realizar su targeting (p.ej.)? ¿Por qué?
- ¿Los criterios y herramientas mencionados anteriormente, tanto para segmentación como para targeting, se han mantenido durante la pandemia? ¿De qué manera?

Posicionamiento

Partiendo de la definición de *posicionamiento* como el lugar que ocupa la marca de la organización cultural dentro de la mente de sus audiencias, considera que el Gran Teatro nacional

- ¿Realiza acciones para posicionar su marca y que sus audiencias la recuerden? ¿Cómo? ¿Por qué?
- ¿Estas acciones son trabajadas de manera articulada con otras áreas?
- ¿Qué criterios se emplearon para lograrlo (p. ej. foda, recursos, posición de la competencia, diferencia entre producciones teatrales de la competencia)?
- ¿Qué herramientas del marketing cultural utilizan para posicionar la imagen y marca del GTN? ¿Cuáles considera que fueron las más efectivas? ¿Algunas de estas falló? ¿Por qué?
- ¿Podrían definir con una frase cómo quieren que la audiencia los recuerde? ¿Por qué? (número uno, ocasiones específicas, satisface necesidades del público, usuarios específicos, club exclusivo, asociado con la competencia)
- ¿De qué manera estas acciones y criterios han cambiado a partir de la pandemia?

A continuación, vamos a profundizar en las estrategias de marketing cultural que son aplicadas en la Gestión de audiencias.

Producto

¿Cuáles son las características del servicio principal? (obras de teatros y conciertos)

¿Cuál es el nivel de asistencia por obra/concierto?

Precio

¿Cuáles son las promociones y descuentos existentes?

- ¿Qué criterios han entrado a tallar a la hora de tomar una decisión acerca del precio?
- ¿Cuáles cree que funcionan mejor?
- ¿Realizan promociones, descuentos o tienen un día con algún precio diferente? ¿Por qué?
- ¿De qué manera sus estrategias de precios se han modificado con la pandemia?

Promoción

- ¿Cuáles son las formas de comunicación y promoción que son más utilizadas por ustedes?
¿Por qué?
- ¿De qué manera miden el impacto y alcance de sus estrategias de promoción?
- ¿Cuáles son los principales lugares donde presentan sus obras teatrales?
- ¿En base a qué criterios determinan estos lugares?
- ¿Cuáles son los principales retos que posee el espectador para llegar a sus obras y de qué manera lo han gestionado para que puedan brindar una buena experiencia a su espectador?
- ¿Las estrategias mencionadas anteriormente han cambiado a partir de la pandemia? ¿De qué manera?

ANEXO I: Guía de focus group

1. Introducción

Hola, somos Milagros Diaz, Nathaly Pérez y Eduardo Valencia actualmente estamos realizando nuestro tema de tesis de licenciatura sobre gestión cultural que tiene como objetivo analizar el rol del marketing cultural en las estrategias de gestión de audiencias en el Gran Teatro Nacional, con especial énfasis en su programa de formación de públicos. Queremos agradecerle por brindarnos la oportunidad de otorgarnos un poco de su tiempo para poder realizarles una serie de preguntas como parte del focus group. Queremos compartir que toda la información que nos brinden será utilizada únicamente para los fines académicos de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Además, el focus group será registrado mediante una grabación de voz, para lo cual nos gustaría su confirmación y aceptación de que este sea grabado.

Antes de iniciar el focus, nos gustaría comentarles que este consistirá en tres secciones: La primera sección consistirá en preguntas generales sobre el Gran Teatro Nacional. Posteriormente, en la segunda sección iremos ahondando un poco más en el rol del área de audiencias y los programas de audiencias y finalizamos con preguntas en torno a las estrategias de audiencias que ustedes aplican

Identificación del moderador:

Propósito del focus group: Conocer las percepciones que comparten los participantes de este focus group acerca de lo que les motiva a consumir obras teatrales en el Gran Teatro Nacional

Motivación de los participantes (*por qué es importante conocer su opinión*)

Confidencialidad (*confidencialidad y uso estrictamente académico de la información*)

Solicitud de consentimiento (*para participar en la investigación y para registrar el audio*)

2. Preguntas generales

Presentación de los participantes del Focus Group

- ¿Cuáles son sus nombres?
- ¿Qué edad tienen?
- ¿A qué se dedican? ¿Qué carrera estudian o han estudiado?

Experiencia en interés de consumo de artes escénicas

Quisiera que cuenten un poco sobre su experiencia en el consumo de obras teatrales de manera general

- ¿Han tenido alguna experiencia previa en las artes escénicas? (yendo al teatro, participando en un taller de teatro o viendo una obra virtual)
- En primer lugar, nos gustaría saber ¿Cómo nace su interés por las artes escénicas? ¿Por qué van al teatro?
- ¿Alguien en su entorno los ha influenciado en su gusto por asistir al teatro? ¿De qué manera?
- ¿Cuál es el género de artes escénicas que más les gusta? Podrían detallar por qué prefieren ese género
- ¿Qué tipo de actividades de artes escénicas suelen frecuentar? ¿Cuál es el motivo que les induce a consumir obras teatrales ahí?
- ¿Con qué frecuencia suelen ir a estas actividades? ¿Por qué?
- ¿Cuál es el rango de precios que ustedes suelen pagar dentro de las artes escénicas? ¿Qué opinan sobre los precios?
- ¿Qué tanto influye el precio y la oferta del producto cultural en su toma de decisión?
- ¿Tu círculo social suele ir al teatro? En ese sentido. ¿Suelen ir solos o acompañados? Podrían contar un poco sobre su última experiencia de consumo de algún producto escénico
- ¿Cómo calificarías tu experiencia con el teatro? ¿Por qué?
- ¿Consideras importante asistir al teatro? ¿por qué?

Experiencia de consumo de artes escénicas en el Gran Teatro Nacional

Nos gustaría que nos cuenten un poco sobre su experiencia de consumo de obras teatrales en el Gran Teatro Nacional

- ¿Desde cuándo y cómo conocen el Gran Teatro Nacional? ¿Qué los motivó a asistir?
- ¿Con qué frecuencia solían ir al Gran Teatro Nacional antes de la pandemia del COVID-19?
- En relación a la pregunta anterior, ¿han consumido algún producto cultural de manera digital del GTN durante la pandemia?
- ¿Conoce la programación del GTN? ¿De qué manera llegaron a ellos?
- ¿Qué productos de la programación del GTN ha consumido?

- Alguna vez has ido a una función didáctica, ¿visita guiada o algún elemento generado por la programación de gestión de audiencias?
- ¿Conocen algunos de los programas que posee el GTN? ¿De qué manera llegaron a ellos?
- En ese sentido, han asistido a algunos de estos programas ¿Qué los motivó a asistir a estos programas de audiencias? o ¿Por qué no han asistido a estos programas?
- Si tuvieran que hacer una comparación entre el Gran Teatro Nacional y otra organización teatral: La plaza, El Centro Cultural PUCP del Pacífico, el teatro Municipal, etc. ¿en qué creen que se parecen y en qué se diferencian?
- Respecto a la pregunta anterior ¿podrías ordenar en grados de preferencia y señalar por qué los clasificas de ese modo?
- ¿Qué atributo de estas organizaciones crees que contribuye a que optes por consumir una obra teatral o cualquier producto escénica en esta organización en lugar del GTN?
- ¿Qué contenido o experiencia artística te gustaría ver en el GTN para que te identifiques con él y sus programas de Audiencias?
- ¿De qué manera te gustaría que el GTN guarde una relación contigo? ¿cómo te gustaría que se acerquen a ti?
- Podrías mencionar tres características con la que vinculas al GTN
- Sabías que el GTN es un teatro multipropósito que es promovido por el Estado Peruano y cuya misión es promover la cultura peruana. ¿Tu percepción e interés por asistir a esta organización ha cambiado? ¿Por qué?

Percepciones del consumo de obra escénicas en el Gran Teatro Nacional

1. Producto (obra escénica en el Gran Teatro Nacional)

- Nos podrían contar cuál fue su última experiencia de consumo en obras teatrales en el Gran Teatro Nacional y ¿qué les motivó a asistir? ¿Cómo tomaron esa decisión?
- ¿Qué les pareció la obra o producto escénico? ¿Por qué?
- ¿Satisfizo sus expectativas? Podrías detallar tu respuesta
- ¿Qué emociones sintieron al ver la obra?
- ¿Se sintieron identificados con algún personaje o con alguna situación
- ¿Existe algún otro factor que deseen resaltar sobre la obra?

Quisiéramos saber qué opinan sobre el servicio que ofrece el GTN

2. Infraestructura

- En términos de infraestructura ¿Qué les pareció el GTN? (Infraestructura/iluminación/espacio/temperatura/diferentes salas/estacionamiento)
- ¿Cómo calificarían la accesibilidad al local del GTN? ¿Por qué? (estacionamiento)
- Teniendo en cuenta que los servicios complementarios se encuentran conformados por la cafetería, las Salas de Exposiciones y las otras salas. ¿Qué opinan de estos?
- En relación a la sala de teatro ¿Qué les pareció? (asientos/distribución/iluminación/temperatura)
- ¿Cómo mejorarían el GTN? Siguiendo la línea de infraestructura

3. Promoción

- ¿Cuáles fueron los medios por los que vieron la publicidad de la obra a la que asistieron?
- ¿Les llamó la atención/ creen que la publicidad fue efectiva?
- ¿Cómo evalúas esta publicidad en torno a la presentación, información, contenido? y ¿Por qué?
- Conocen sobre GTN en vivo, ¿qué les parece este nuevo tipo de programa que posee el GTN para dar a conocer su contenido escénico?
- Para ti, ¿cuál crees que sería el mejor medio para comunicar los eventos importantes y el contenido de sus obras escénicas del GTN? ¿Por qué?
- ¿Qué tipo de beneficios te gustaría recibir por parte del GTN para que te encuentres interesado en asistir a sus obras teatrales a pesar de la pandemia y posteriormente a ellas?

4. Precio

- ¿Conocías los sistemas de pagos para acceder a una obra en el GTN? ¿Cuáles de ellos han utilizado? ¿Qué opinan de estos sistemas?
- ¿Qué descuentos conoces que ofrece el Gran Teatro Nacional? ¿Accedieron a algún tipo de descuento?
- ¿Recuerdan cuánto pagaron por la obra que vieron?
- ¿Qué les pareció el precio de la obra?

- ¿Creen que el precio fue justo? ¿piensan que la obra vale realmente lo que les costó? ¿Por qué?

Tomando en cuenta todo lo anterior, ¿Ustedes recomendarían a un amigo que vaya a ver alguna obra en el GTN? ¿cómo lo recomendaría? ¿Por qué?)

Cierre del focus group

Pregunta final

- Si tuvieras que definir al GTN con una palabra o frase ¿cuál sería? ¿Por qué?
- ¿Algún comentario que quieran añadir y que no hayamos preguntado? ¿Tienen alguna recomendación para el GTN? ¿Cuál o cuáles serían? ¿Por qué?

Muchas gracias por haber compartido su experiencia con nosotros y haber participado en este focus group



ANEXO J: Guía de encuesta final y encuesta piloto

A continuación, se presentan la guía de encuesta piloto y guía de encuesta final. **Conviene resaltar que los cambios que se efectuaron en la encuesta piloto se encuentran resaltados en negrita y en cursiva**


Guía de Encuesta

¿Autoriza la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “Análisis del Rol del Marketing Cultural en el éxito de las estrategias de audiencias de los programas de Gestión y Formación de Públicos: Caso de estudio de experiencia de consumo en el Gran Teatro Nacional”

Datos personales

1. ¿Cuál es su edad? Indicar sólo el número
2. ¿Cuál es su sexo?
3. ¿Cuál es el distrito donde vive?
4. ¿Cuál es su ocupación?
5. ¿Cuál es su último nivel académico alcanzado?

Hábitos de consumo cultural

En este apartado nos interesa conocer cuáles son sus hábitos culturales prepandemia, así como durante la pandemia 

1. ¿A qué tipo de lugares culturales sueles asistir?
 - Teatro
 - Cine
 - Museo
 - Circo
 - Otra
2. ¿Qué tipo de producto cultural solías consumir en un teatro o centro cultural antes de pandemia?
 - Obras de teatro
 - Danzas folclóricas

- Ópera
- Ballet
- Conciertos en vivo de música
- Otra

3. **¿Con qué frecuencia consumías los productos culturales que marcaste en la pregunta anterior antes de la pandemia?**

- Por lo menos una vez a la semana
 - Por lo menos una vez al mes
 - Por lo menos una vez al año
 - Con menor frecuencia de una vez al año
 - Nunca
 - Marca a cuál de estos teatros o centros culturales has asistido
 - Centro cultural PUCP
 - Gran Teatro Nacional
 - Centro cultural de la Pacífico
 - Teatro La Plaza
 - Teatro Peruano Japonés
 - Teatro Británico
 - Otra
4. En base a tu respuesta en la pregunta anterior ¿Cómo se enteró de la existencia de esas organizaciones culturales?
- Facebook
 - Instagram
 - Página web del teatro
 - Diario / Revistas
 - Recomendaciones de amigos y/o familiares
 - Otra

5. ¿Con qué frecuencia solías asistir a un teatro o centro cultural antes de la pandemia?
- Por lo menos una vez a la semana
 - Por lo menos una vez al mes
 - Por lo menos una vez al año
 - Con menor frecuencia de una vez al año
 - Nunca
6. ¿En qué año fue la última vez que has asistido al teatro o a un centro cultural para ver una producción escénica?
7. ¿Qué factor influía más en tu decisión de consumir en centros culturales y/o teatros ANTES DE LA PANDEMIA?
- Precio
 - Distancia
 - Artista
 - Infraestructura del lugar de presentación
 - Atención al consumidor en la organización cultural
 - Afinidad con la obra escénica
 - Oferta variada de productos culturales
 - *La agradable sensación de ir acompañado al teatro*
 - Otra
8. Indique en orden de relevancia cuál es el factor que influía más en tu decisión de consumir en centros culturales y/o teatros ANTES DE LA PANDEMIA?
- Precio
 - Distancia
 - Artista
 - Infraestructura del lugar de presentación
 - Atención al consumidor en la organización cultural
 - Afinidad con la obra escénica
 - Oferta variada de productos culturales

- La agradable sensación de ir acompañado al teatro
 - Otra
9. ¿Qué factor influye más en tu decisión de consumir productos culturales DURANTE LA PANDEMIA?
- Precio
 - Tendencia o afinidad con el tema de la obra
 - Artista
 - Acceso a plataformas digitales
 - Oferta variada de productos culturales
 - Nunca he consumido una obra escénica durante la pandemia}
 - Otra
10. Ordena de mayor a menor tu preferencia de centros culturales y/o teatros. Donde 5 es el más importante y 1 el menos importante. Recuerda que tienes que marcar una opción por cada fila
- Centro cultural PUCP
 - Gran Teatro Nacional
 - Centro cultural de la Pacífico
 - Teatro La Plaza
 - Teatro Peruano Japonés
 - Teatro Británico
 - Otros teatros

Percepción de imagen sobre el Gran Teatro

En este apartado nos interesa conocer tu percepción de marca respecto al GTN 🌟📺🗣️

- 1.- ¿Qué opinas del Gran Teatro Nacional?
 2. ¿Has asistido al Gran Teatro Nacional?
- Sí (Ir a la sección 5)
 - No (Ir a la sección 7)

Marketing cultural de consumo escénico en el GTN antes de la pandemia

En este apartado nos interesa conocer de qué manera influye el marketing cultural en tu consumo escénico en el GTN 🌟📺🎧

1.- ¿Cómo calificarías tu experiencia desde que buscaron información para ver una obra en el GTN, hasta que salieron del Gran Teatro Nacional? ¿Todo ello antes de la pandemia?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- No volvería a asistir

2.- ¿Cómo te pareció la última obra o producto escénico que consumiste en el GTN?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Muy mala

3. ¿Qué servicios adicionales conoces que ofrece el GTN?

- Visitas guiadas
- Cafetería
- Concierto en vivo

4.- En un intervalo del 1 al 5. Dónde 5 es muy buena y 1 es pésimo ¿Cómo describirías la atención del personal del GTN para dirigirte a la obra o producto escénico que compraste?

Canales promoción

En este apartado nos interesa conocer de qué manera influyen los canales de promoción en tu consumo escénico en el GTN 🌟📺🎧

5.- Respecto a la última vez que asististe a una obra de teatro en el GTN. ¿Cuál fue el medio de comunicación por el cual recibiste la información?

- Facebook

- Instagram
- Página web del teatro
- Diario / Revistas
- Recomendaciones de amigos y/o familiares
- Otra

6.- Ordena de mayor a menor la relevancia de estos canales de comunicación para enterarte de la programación del GTN. Donde 5 es el más relevante, 1 es el menos relevante y 0 siendo el canal de comunicación que no usas. Recuerda que tienes que marcar una opción por cada fila

- Facebook
- Instagram
- Página web del teatro
- Correo electrónico
- Televisión
- Radio
- Diario / Revistas
- Recomendaciones de amigos y/o familiares
- Otra

7. Existen otros canales de comunicación que no se hayan contemplado en el apartado anterior

8. ¿Por cuáles medios te gustaría recibir la programación y/o ofertas del GTN?

- Facebook
- Instagram
- Página web del teatro
- Correo electrónico
- Televisión
- Radio
- Diario / Revistas
- Recomendaciones de amigos y/o familiares

- Otra

9. ¿Has navegado por la página web del GTN?

10. Si la respuesta anterior fue sí, ¿Qué opinas de la interfaz de la página web?

- Amigable
- No se deja entender
- Es fácil de usar
- No he navegado por la página web
- otro

Infraestructura

En este apartado nos interesa conocer de qué manera influye la infraestructura del GTN en tu consumo escénico en esta organización 🌟📺🗣️

11.- ¿Cómo describirías dicha experiencia en términos de instalaciones?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Muy mala

12.- ¿Aumentaste tu frecuencia de consumo de obras teatrales a raíz de esta visita?

- Sí
- No
- Me fue indiferente

SOBRE EL PRECIO DE LAS OBRAS ESCÉNICAS EN EL GTN

En este apartado nos interesa conocer de qué manera influye el precio de las obras escénicas que se dan en el GTN en tu consumo escénico 🌟📺🗣️

13.- En una escala del 1 al 5 ¿Qué opina del costo del boleto normal de las obras teatrales en el GTN? Dónde 5 es muy cara y 1 es barata

14.- ¿Qué opina del costo del boleto de la última obra escénica a la que asistió en el Gran Teatro Nacional?

- El precio estuvo adecuado, es lo que esperaba pagar
- Me pareció un poco caro, esperaba pagar un poco menos
- Me pareció demasiado caro, esperaba pagar menos
- Me pareció barata, esperaba pagar más
- No me pareció muy cara, esperaba pagar un poco más
- Otra

15.- ¿Cuál o cuáles son los sistemas de pagos que has utilizado para acceder a una obra en el GTN?

- Entrada en boletería del GTN
- Entrada en Teleticket
- Abonos
- Descuentos por edad
- Promociones en base a los programas de desarrollo de audiencias

16.- ¿Cuál o cuáles son otros sistemas de pagos que conoces para acceder a una obra en el GTN?

Consumo escénico en el Gran Teatro Nacional antes de la pandemia

1.- ¿Cómo se enteró de la existencia del GTN?

- Facebook
- Instagram
- Página web del teatro
- Correo electrónico
- Televisión
- Radio
- Diario / Revistas
- Recomendaciones de amigos y/o familiares
- Otra

2.- ¿Qué factor influía más en tu decisión de consumir en el Gran Teatro Nacional DURANTE PRE-PANDEMIA?

- Precio
- Distancia
- Artista
- Infraestructura del lugar de presentación
- Atención al consumidor en la organización cultural
- Afinidad con la obra escénica
- Oferta variada de productos culturales
- Recomendaciones de amistades
- La agradable sensación de ir acompañada/o al teatro
- Otra

3.- ¿Con qué frecuencia solías asistir al Gran Teatro Nacional antes de la pandemia?

- Por lo menos una vez a la semana
- Por lo menos una vez al mes
- Por lo menos una vez cada tres meses
- Por lo menos una vez al año
- Con menor frecuencia de una vez al año

4. ¿Sabías que el GTN es un teatro multipropósito que es promovido por el Estado Peruano y cuya misión es promover la cultura peruana?

5. ¿Sabías que el Gran Teatro Nacional es considerado uno de los teatros más modernos del mundo y el más importante de América Latina?

6.- ¿Sabías que el Gran Teatro Nacional es el más grande del país, cuenta con una capacidad de 1.500 personas y es la casa de los Elencos Nacionales del Ministerio de Cultura del Perú: Orquesta Sinfónica Nacional del Perú, Ballet Nacional, Coro Nacional, Coro Nacional de Niños, ¿Elenco Nacional de Folclore y Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil Bicentenario?

7.- En relación a las dos preguntas anteriores en el punto 4, 5 y 6 sobre los principales atributos del GTN ¿de qué manera ha cambiado la percepción que tenías del GTN cuando te enteraste de estas tres características sobresalientes?

- Mi percepción no ha cambiado en lo absoluto
- Mi percepción no ha cambiado mucho

- Mi percepción ha cambiado un poco
- Mi percepción ha cambiado bastante

8.- En relación a la respuesta que has marcado en la pregunta 7 ¿Te encuentras ahora interesado(a) en incrementar tu consumo escénico en el GTN?

9.- Menciona los principales criterios por los cuales incrementarías tu consumo en el GTN

- Mayores promociones
- Visitas guiadas y gratuitas a las instalaciones aptas para todo público
- Conocer más sobre los elencos nacionales del Perú
- Mayor oferta de variedad de artistas
- Mayor oferta de variedad de producciones escénicas

Interés de consumo cultural en el Gran Teatro Nacional (GTN)

En este apartado nos interesa conocer tu potencial interés de consumo escénico en el GTN 🌟📺



1.- Si es que no has asistido al GTN, ¿Cuáles han sido las principales las barreras de consumo cultural?

- Precio
- Distancia
- Desconocimiento de la existencia del GTN
- Falta de interés de consumo cultural
- Otra

2.- Si marcaste otro en la pregunta anterior otros. Por favor, nombra qué otras barreras o factores consideras que influyen para que no consumas en el GTN

3.- Si es que no has asistido al GTN, pero sabes sobre su existencia ¿Cómo se enteró de la existencia del GTN?

- Facebook
- Instagram
- Página web del teatro
- Correo electrónico

- Televisión
- Radio
- Diario / Revistas
- Recomendaciones de amigos y/o familiares
- Otra

4.- ¿Sabías que el GTN es un teatro multipropósito que es promovido por el Estado Peruano y cuya misión es promover la cultura peruana?

5.- ¿Sabías que el Gran Teatro Nacional es considerado uno de los teatros más modernos del mundo y el más importante de América Latina?

6.- ¿Sabías que el Gran Teatro Nacional es el más grande del país, cuenta con una capacidad de 1.500 personas² y es la casa de los Elencos Nacionales del Ministerio de Cultura del Perú: Orquesta Sinfónica Nacional del Perú, Ballet Nacional, Coro Nacional, Coro Nacional de Niños, Elenco Nacional de Folclore y Orquesta Sinfónica Nacional Juvenil Bicentenario

7.- En relación a las 3 preguntas anteriores en el punto 4, 5 y 6 sobre los principales atributos del GTN ¿de qué manera ha cambiado tu percepción que tenías del GTN al enterarte de estas dos características sobresalientes de esta organización?

- Mi percepción no ha cambiado en lo absoluto
- Mi percepción no ha cambiado mucho
- Mi percepción ha cambiado un poco
- Mi percepción ha cambiado bastante

8.- En relación a la respuesta que has marcado en la pregunta 7 ¿Te encuentras ahora interesado(a) en desarrollar una experiencia escénica en el GTN?

9.- Menciona los principales criterios por los cuales estarías dispuesto a consumir un producto cultural por primera vez en el GTN

- Promociones más accesibles
- Visitas guiadas y gratuitas a las instalaciones aptas para todo público
- Conocer más sobre los elencos nacionales del Perú
- Mayor oferta de variedad de artistas
- Mayor oferta de variedad de producciones escénicas

- Otros

10.- Si marcaste en la pregunta anterior otros. Por favor detalla tu respuesta

Desarrollo de públicos en el GTN

En este apartado nos interesa conocer que tanto conoces sobre los programas de desarrollos de públicos del GTN 🌟📺🗣️

1.- ¿Sabías que el GTN posee una serie de programas de desarrollo de audiencias adicionales a su programación general, tales como el programa de formación de audiencias, grandes audiencias, etc. cuyo fin es el desarrollo de un hábito cultural en la población peruana?

- Sí (Ir a la sección 10)
- No (Ir a la sección 9)

Conociendo los Programas de Desarrollos de Públicos del GTN

En este apartado nos interesa conocer que tanto conoces sobre los programas de desarrollos de públicos del GTN 🌟📺🗣️

A CONTINUACIÓN, TE PRESENTAMOS Y RECORDAMOS LOS DIVERSOS PROGRAMAS DEL GRAN TEATRO NACIONAL

Es importante resaltar que los programas de desarrollo de públicos poseen los diversos enfoques: Educación, Accesibilidad y Comunidad. Todo ello con el fin de apostar por la proyección de un teatro dirigido a diversos públicos.

PROGRAMA FORMACIÓN DE AUDIENCIAS: Es el primer programa desarrollado en el Perú desde 2012, para la creación y desarrollo de nuevas audiencias para las artes escénicas. Con una metodología propia que fomenta entre las y los estudiantes, primeras buenas experiencias con las artes escénicas e involucra la participación del docente como puente entre el espacio artístico y su conexión con el teatro, la música y la danza. El programa contempla el diseño de actividades gratuitas programadas durante todo el año, segmentadas por edades y géneros artísticos

PROGRAMA VECINOS GTN: Vecinos GTN es una iniciativa del Gran Teatro Nacional que busca promover el acercamiento, disfrute y apropiación de experiencias artísticas y escénicas por parte de las diferentes familias que viven en las inmediaciones del Teatro. En esta primera etapa, se encuentran trabajando estrechamente con las familias residentes en la Urb. San Juan Masías

GRANDES AUDIENCIAS- ACTIVIDADES PARA ADULTOS MAYORES: Es un programa dirigido a los adultos mayores a través del cual mediante visitas guiadas, una programación especial, entre otros se acerca al adulto mayor a una experiencia escénica

GTN SIN LÍMITES: Las instalaciones del Gran Teatro Nacional son accesibles para personas con discapacidad física y visual durante la programación regular. Rampas, ascensores y espacios para sillas de ruedas se complementan con un personal capacitado para guiar y brindar información.

FAMILIAS ESCÉNICAS: Es un programa dirigido a grupos familiares a través del cual, mediante visitas guiadas, una programación especial, entre otros se acerca durante una tarde a una experiencia escénica

PROGRAMACIÓN GENERAL: Es la programación general del Teatro Nacional dirigido a todo público en cual se da a conocer las obras teatrales, musicales, etc. que se desarrollan en el GTN

2.- En relación a la información que te hemos brindado sobre los programas de audiencias del GTN ¿De qué manera ha cambiado tu percepción e interés por asistir a esta organización y por qué?

3.- En relación a los programas de desarrollo de audiencias que te hemos mostrado en el apartado anterior. Podrías mencionar por favor en cuáles te encontrarías interesado en participar

- Programa de Club de Jóvenes Críticos
- Programa de Formación de audiencias
- Programa de Grandes Audiencias o para el adulto mayor
- Programa Sin Límites
- Programa Familias Escénicas
- Programación General del GTN

Participación y consumo escénico en los Programas de Desarrollos de Públicos del GTN

En este apartado nos interesa conocer sobre tu consumo escénico de los programas de desarrollos de públicos del GTN 🌟📺👂

A CONTINUACIÓN, TE PRESENTAMOS LOS DIVERSOS PROGRAMAS DEL GRAN TEATRO NACIONAL

Es importante resaltar que los programas de desarrollo de Públicos poseen los diversos enfoques: Educación, Accesibilidad y Comunidad. Todo ello con el fin de apostar por la proyección de un teatro dirigido a diversos públicos.

PROGRAMA CLUB DE JÓVENES CRÍTICOS: Este programa es realizado en colaboración con Media Lab UNMSM y promueve en las y los jóvenes la apreciación y análisis crítico, a través de la elaboración de contenidos periodísticos digitales sobre las artes escénicas en el Gran Teatro Nacional, que son publicadas en la plataforma digital Media Lab UNMSM y en la sección de NOVEDADES de la página web del Gran Teatro Nacional.

PROGRAMA FORMACIÓN DE AUDIENCIAS: Es el primer programa desarrollado en el Perú desde 2012, para la creación y desarrollo de nuevas audiencias para las artes escénicas. Con una metodología propia que fomenta entre las y los estudiantes, primeras buenas experiencias con las artes escénicas e involucra la participación del docente como puente entre el espacio artístico y su conexión con el teatro, la música y la danza. El programa contempla el diseño de actividades gratuitas programadas durante todo el año, segmentadas por edades y géneros artísticos

PROGRAMA VECINOS GTN: Vecinos GTN es una iniciativa del Gran Teatro Nacional que busca promover el acercamiento, disfrute y apropiación de experiencias artísticas y escénicas por parte de las diferentes familias que viven en las inmediaciones del Teatro. En esta primera etapa, se encuentran trabajando estrechamente con las familias residentes en la Urb. San Juan Masías

GRANDES AUDIENCIAS- ACTIVIDADES PARA ADULTOS MAYORES: Es un programa dirigido a los adultos mayores a través del cual mediante visitas guiadas, una programación especial, entre otros se acerca al adulto mayor a una experiencia escénica

GTN SIN LÍMITES: Las instalaciones del Gran Teatro Nacional son accesibles para personas con discapacidad física y visual durante nuestra programación regular. Rampas, ascensores y espacios para sillas de ruedas se complementan con un personal capacitado para guiar y brindar información.

FAMILIAS ESCÉNICAS: Es un programa dirigido a grupos familiares a través del cual, mediante visitas guiadas, una programación especial, entre otros se acerca durante una tarde a una experiencia escénica

PROGRAMACIÓN GENERAL: Es la programación general del Teatro Nacional dirigido a todo público en cual se da a conocer las obras teatrales, musicales, etc. que se desarrollan en el GTN

1.- En relación a los programas de desarrollo de audiencias que te hemos mostrado en el apartado anterior. Podrías mencionar por favor en cuales has participado, tú o tus familiares

- Programa de Club de Jóvenes Críticos
- Programa de Formación de audiencias

- Programa de Grandes Audiencias o para el adulto mayor
- Programa Sin Límites
- Programa Familias Escénicas
- Programación General del GTN

Plataforma virtual del GTN

En este apartado nos interesa conocer sobre tu experiencia de consumo escénico en la plataforma virtual del GTN 🌟📺🗣️

TEATRO EN GRANDE o GTN EN VIVO

Teatro en Grande o GTN EN VIVO es una iniciativa propuesta por el GTN para poder transmitir diversas producciones escénicas (ópera, obras de teatro, danza folclórica, ballet, etc.) durante la pandemia a través de su plataforma digital y del canal de TV Perú. De este modo, continuar desarrollando su objetivo de promover el hábito cultural en los ciudadanos peruanos

1.- ¿Antes de ver el enunciado anterior, conocías sobre la existencia de esta iniciativa del GTN para continuar promoviendo el consumo de obras escénicas durante la pandemia en el Perú?

- Sí (Ir a la sección 12)
- No (Ir a la sección 13)

Consumo escénico en la plataforma virtual del GTN

En este apartado nos interesa conocer sobre tu experiencia de consumo escénico en la plataforma virtual del GTN 🌟📺🗣️

2.- En relación a la pregunta anterior ¿Cuáles fueron los principales factores que te llevaron a ver obras escénicas a través del Canal de TV PERÚ o la plataforma virtual del GTN?

- La pandemia
- Poder acceder a formas alternativas de entretenimiento
- Mi interés por el Gran Teatro Nacional
- Me gusta ver TV-Perú
- Mi artista favorito se estaba presentando
- Otros

3.- Si marcaste otros en la pregunta anterior. Podrías detallar tu respuesta

4.- ¿Con qué frecuencia has consumido una obra escénica en la plataforma virtual del Gran Teatro Nacional o en el canal de TV PERÚ durante la pandemia?

- Por lo menos una vez a la semana
- Por lo menos una vez al mes
- Por lo menos una vez cada tres meses
- Por lo menos una vez al año
- Con menor frecuencia de una vez al año
- Nunca

5.- ¿Cuál fue la última obra escénica que viste en el Gran Teatro Nacional a través de su plataforma digital o en TV-Perú?

6.- ¿Respecto a la pregunta anterior, ¿cómo describirías esta experiencia de consumo?

Interés de consumo escénico en la plataforma virtual del GTN

En este apartado nos interesa conocer sobre tu interés de consumo escénico en la plataforma virtual del GTN 🌟📺👂

2.- En relación a la pregunta anterior ¿Cuáles serían los principales factores que te lleven a ver obras escénicas a través del Canal de TV PERÚ o la plataforma virtual del GTN?

- La pandemia
- Poder acceder a formas alternativas de entretenimiento
- Mi interés por el Gran Teatro Nacional
- Me gusta ver TV-Perú
- Mi artista favorito se estaba presentando
- Otros

3.- Si marcaste otros en la pregunta anterior. Podrías detallar tu respuesta

ANEXO L: Matriz de Consistencia

Tabla L1: Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA											
Tema de investigación	Problema General	Preguntas de investigación	Objetivo general de la Investigación	Hipótesis	Preguntas específicas	Objetivo Específicos	Variables Principal	Variables secundarias	Tipo de Metodología	Técnicas Recolección de Datos	Criterios selección muestra
<p>“ANÁLISIS DEL ROL DEL MARKETING CULTURAL EN LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE AUDIENCIAS DE LOS PROGRAMAS DE GESTIÓN Y FORMACIÓN DE PÚBLICOS: CASO DE ESTUDIO DE EXPERIENCIA DE CONSUMO EN EL GRAN TEATRO NACIONAL”</p>	<p>Escasa literatura sobre formación de audiencias en el Perú y necesidad de conocer el rol del marketing cultural en el éxito de las estrategias de gestión y desarrollo de audiencias de una organización cultural pública que tenga como foco principal promover mejores hábitos culturales en el largo plazo y un mayor consumo de productos escénicos</p>	<p>• Pregunta General</p> <p>• ¿Cuál es el rol del marketing cultural en las estrategias de gestión de audiencias en los programas de Gestión y Formación de Públicos del Gran Teatro Nacional?</p>	<p>• Objetivo General:</p> <p>• Determinar el rol del marketing cultural en las estrategias de gestión de audiencias en los programas de Gestión y Formación de Públicos del Gran Teatro Nacional</p>	<p>El marketing cultural cumple un rol relevante para el éxito en la elaboración y ejecución de las estrategias, los procesos y las herramientas de gestión de audiencias empleadas por los PFGA en el GTN</p>	<p>P1:</p> <p>¿Cuáles son los enfoques estratégicos sobre gestión de audiencias y marketing cultural que son pertinentes para estudiar los programas de gestión y formación de públicos del GTN?</p>	<p>O1:</p> <p>• Identificar los enfoques estratégicos sobre gestión de audiencias y marketing cultural que son pertinentes para estudiar los programas de gestión y formación de públicos del GTN</p>	<p>Enfoques estratégicos</p>	<p>Modelo de Gestión y formación de audiencias según tipo de públicos propuesto por Sellas y Colomer</p>	<p>Metodología cualitativa y cuantitativa // Alcance exploratorio y descriptivo</p>	<p>-Entrevistas a profundidad a expertos -Revisión de bibliografía</p>	<p>Base teórica, accesibilidad, bola de nieve y conveniencia.</p>
					<p>P2:</p> <p>¿Cómo operan las estrategias de mkt cultural y estrategias de desarrollo de públicos a nivel mundial, Latinoamérica y en Perú?</p>	<p>O2:</p> <p>Describir las estrategias de mkt cultural y estrategias de desarrollo de públicos a nivel mundial, Latinoamérica y en Perú</p>		<p>Modelo de Gestión de audiencias (RAND) propuesto por McCarthy y Jinnett</p>			
								<p>Modelo de Gestión de audiencias (VARC) propuesto por Jaume Colomer</p>			
								<p>Modelo de ARTS Action Research</p>			
							<p>Estrategias</p>	<p>VS1: Estrategias de Producto</p> <p>VS2: Estrategia de Precio</p> <p>VS3: Estrategia de Plaza</p> <p>VS4: Estrategia de Promoción</p>	<p>- Revisión de Bibliografía -Entrevistas a profundidad a expertos</p>		

Tabla L1: Matriz de Consistencia (continuación)

MATRIZ DE CONSISTENCIA											
Tema de investigación	Problema General	Preguntas de investigación	Objetivo general de la Investigación	Hipótesis	Preguntas específicas	Objetivo Específicos	Variables Principal	Variables secundarias	Tipo de Metodología	Técnicas Recolección de Datos	Criterios selección muestra
					<p>P3: ¿Cuáles son los objetivos, estrategias y procesos de la gestión de audiencias y de mkt cultural que posee el GTN en los programas de gestión y formación de públicos?</p>	<p>O3: Determinar los objetivos, las estrategias y procesos de gestión de audiencias y marketing cultural que se aplican en los programas de gestión y formación de públicos del GTN</p>	<p>Estrategias</p>	<p>VS1: Estrategias de Producto</p> <p>VS2: Estrategia de Precio</p> <p>VS3: Estrategia de Plaza</p> <p>VS4: Estrategia de Promoción</p>			
							<p>Procesos</p>	<p>VS1: Investigación de Audiencias</p> <p>VS2: Segmentación</p> <p>VS3: Targeting</p> <p>VS4: Posicionamiento</p>		<p>- Revisión de Bibliografía -Entrevistas a profundidad a expertos y miembros del área de Formación y Gestión de Audiencias, así como del área de Comunicaciones y Marketing</p>	
							<p>Objetivos</p>	<p>VS1: Afluencia de audiencias</p> <p>VS2: Desarrollo de nuevas audiencias</p> <p>VS3: Retorno de audiencias escénicas recurrentes</p>			
					<p>P4: • ¿Cuál es la percepción de las audiencias respecto a las estrategias del GTN</p>	<p>O4: • Describir la percepción de audiencias respecto a las estrategias de audiencias y de mkt cultural del GTN</p>	<p>Percepción</p>	<p>VS4: Percepción de la marca en las audiencias objetivas</p>		<p>- Focus group - Herramientas mixtas: encuestas y entrevistas a público asistente</p>	

ANEXO M: Diagrama de Gantt

Tabla M1: Diagrama Gantt

	ACTIVIDADES	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27
A	Revisión informe de Valoración Sem. 1																											
1	Revisión y corrección de comentarios del Asesor	█	█																									
2	Testeo de herramientas para la recolección de información			█	█	█																						
B	Trabajo de campo																											
1	Aplicación Entrevistas						█	█	█	█	█	█	█	█	█													
2	Lanzamiento Encuesta						█	█	█	█	█	█	█	█	█													
3	Aplicación Focus Group															█	█											
C	Análisis de información / Elaboración del contenido																											
1	Análisis resultados Focus Group, Encuestas y Entrevistas																		█	█	█							
2	Redacción resultados Focus Group, Encuestas y Entrevistas																		█	█	█							
3	Elaboración conclusiones y recomendaciones																					█	█	█				
D	Revisión Documento / Correcciones																											
1	Correcciones contenido																						█	█	█			
2	Revisión bibliografía																							█	█			
3	Correcciones formato																										█	
E	Entrega Final																											
1	Presentación documento final																											█