

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis estratégico de las prácticas de gestión de públicos desarrolladas por la productora Live On Stage durante el periodo 2019-2022

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

Cesar Alexis Magallanes Ramos

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

Celeste Jazmin Mori Estela

Asesora:

Martha Marianella Pacheco Mariselli

Lima, 2023


La tesis:

Análisis estratégico de las prácticas de gestión de públicos desarrolladas por la productora Live On Stage durante el periodo 2019-2022

ha sido aprobada por:

Dr. Juan Martin Beaumont Frañowsky
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli
[Asesor Jurado]



Mgtr. Victor Omar Vite Leon
[Tercer Jurado]




Informe de similitud

Yo, Martha Marianella Pacheco Mariselli, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Análisis estratégico de las prácticas de gestión de públicos desarrolladas por la productora Live On Stage durante el periodo 2019-2022”, de los autores Cesar Alexis Magallanes Ramos y Celeste Jazmin Mori Estela, dejo en constancia lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 8%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 4 de octubre del 2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 4 de octubre del 2023

Apellidos y nombres de la asesora: Martha Marianella Pacheco Mariselli	
DNI: 07870081	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2022-635X	

Dedicado a mis padres, quienes siempre me brindaron su apoyo durante todos estos años de estudio para poder lograr mis metas profesionales, asimismo, a mi hermana quien siempre me brindó su apoyo y consejos durante mi vida universitaria.

Cesar Magallanes

Dedicado a todos mis familiares, en especial a mi papá que gracias a él tuve la oportunidad de estudiar en esta universidad tan prestigiosa, a mi mamá por su constante apoyo incondicional en todo lo que hago, a mis hermanos por estar presentes en cada paso que doy, y a la PUCP por permitirme seguir estudiando y siempre estar a la disposición de ayudar.

Celeste Mori



Queremos agradecer a nuestra asesora Martha Pacheco por su apoyo y seguimiento constante en esta investigación. A Live On Stage por su disponibilidad y disposición para llevar a cabo el presente estudio y a todas las personas que nos brindaron su tiempo y apoyo durante el proceso.



RESUMEN

La presente investigación tiene como origen la problemática identificada en el sector teatral de Lima en donde el crecimiento de la demanda no es acorde al de la oferta, ya que este último es significativamente mayor. Por ello, se decidió tomar como caso de estudio a la productora independiente *Live On Stage*, la cual tiene como problema principal que realiza varias obras teatrales, pero en ninguna de ellas se logra llenar el aforo del teatro. Este estudio busca analizar cómo la productora elegida realiza la planificación estratégica de la gestión de públicos de cada obra que producen con el objetivo de identificar cuáles son las estrategias que se necesitan reforzar y cuáles son las que se deben implementar para lograr tener mayor participación en el mercado. Al mismo tiempo, con dicho estudio se busca ayudar a que las productoras teatrales, especialmente las emergentes, tengan una mejor planificación con respecto a la gestión de públicos. Para realizar esta investigación se utilizó información de literatura académica; asimismo, se realizaron entrevistas a expertos en gestión cultural, productores teatrales, actores y al equipo de Live On Stage. Además, se realizaron dos focus group con las personas pertenecientes a la categoría de público fiel y esporádico del sujeto de estudio.

Palabras clave: gestión de públicos, planificación, marketing cultural

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Planteamiento del problema	2
2. Preguntas de investigación.....	5
2.1. Pregunta general.....	5
2.2. Preguntas específicas	5
3. Objetivos de la investigación	5
3.1. Objetivo general	5
3.2. Objetivos específicos	5
4. Justificación.....	5
5. Alcance y limitaciones	6
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.....	8
1. Marketing en las artes escénicas.....	8
1.1. Marketing estratégico	8
1.2. Marketing Mix.....	9
1.3. Marketing Relacional.....	11
1.4. Marketing Cultural	11
2. Gestión de Públicos Escénicos	13
2.1. Público escénico	15
2.2. Decisión del público escénico.....	16
2.3. Planificación en las artes escénicas	17
2.4. Planificación segmentada del marketing mix	21
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL	28
1. Sector cultural en el Perú	28
2. Teatro en el Perú.....	29
2.1. Participación de Mercado del Teatro en el Perú	30
3. Productoras teatrales	31
4. Audiencia.....	31
5. Factores del consumo de obras de teatro en el Perú.....	33
CAPÍTULO IV: SUJETO DE ESTUDIO	41
1. Live On Stage.....	41
1.1. Modelo de Negocio de Live On Stage	41
1.2. Organigrama de Live On Stage	42
1.3. Producciones de Live On Stage	42

1.4. Análisis Interno de Live On Stage	44
1.5. Análisis Externo de Live On Stage	46
1.6. Mapa de Stakeholders de Live On Stage	46
1.7. Mapa de posicionamiento de Live On Stage	47
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA	49
1. Enfoque de la Investigación.....	49
2. Alcance del estudio	49
3. Estrategia Metodológica	50
4. Población y muestra	50
5. Técnica e instrumento	52
6. Proceso de investigación.....	53
7. Estrategia de análisis	54
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
1. Entorno Cultural y Teatral.....	59
1.1. Situación del Teatro en el Perú según Expertos.....	59
1.2. Dificultades en el Sector Teatral Limeño según los Expertos	60
2. Gestión de Públicos según Expertos y Equipo de Live On Stage	61
2.1. Preparación.....	61
2.2. Definición de Prioridades Estratégicas y Objetivos.....	72
2.3. Desarrollo Operativo	85
2.4. Sistema de control y evaluación	98
2.5. Ajustes Organizativos	101
3. Focus Group.....	102
4. Observación.....	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
1. Conclusiones.....	111
2. Recomendaciones.....	113
2.1. Recomendaciones para las productoras	113
2.2. Recomendaciones para Live On Stage	114
REFERENCIAS.....	118
ANEXOS.....	124
ANEXO A: Diagrama de Gantt.....	124
ANEXO B: Matriz de Consistencia	125
ANEXO C: Matriz Op. Variables.....	127
ANEXO D: Coincidencia de las variables de los autores.....	129

ANEXO E: Entrevista a expertos.....	130
ANEXO F: Guía de observación	135
ANEXO G: Focus group.....	136



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definición del marketing estratégico.....	8
Tabla 2: Definición del marketing relacional.....	11
Tabla 3: Definiciones del Marketing Cultural	12
Tabla 4: ¿Qué es la Gestión de Públicos?	13
Tabla 5: El público escénico.....	15
Tabla 6: Análisis Interno de Live On Stage-FODA	45
Tabla 7: Análisis Externo de Live On Stage-PESTEL.....	46
Tabla 8: Lista de expertos	51
Tabla 9: Ejes Identificados	56
Tabla 10: Matriz de Análisis de la Situación del Teatro en el Perú	61
Tabla 11: Matriz de Definición de Equipos	65
Tabla 12: Matriz de la Variable de Planificación	69
Tabla 13: Objetivos del Plan de Gestión de Públicos según autores.....	70
Tabla 14: Matriz de la Variable de Objetivos del Proyecto	71
Tabla 15: Análisis de la empresa según autores	72
Tabla 16: Matriz de la Variable de Análisis de Oferta y Consumo de la Organización.....	74
Tabla 17: Captación de nuevos públicos según autores	74
Tabla 18: Matriz de Análisis de la Variable de Captación de Nuevos Públicos.....	77
Tabla 19: Variable de atracción del público según autores	77
Tabla 20: Matriz de Análisis de la Variable de Atracción del Público Ocasional	80
Tabla 21: Matriz de Análisis de la Variable de Herramienta de Retención de Públicos	82
Tabla 22: Herramientas de fidelización de públicos según autores	82
Tabla 23: Matriz de Análisis de la Variable de Herramienta de Fidelización de Públicos.....	85
Tabla 24: Matriz de Análisis de la Variable de Segmentos del Mercado	87
Tabla 25: Matriz de Análisis de la Variable de Fijación de Precios.....	89
Tabla 26: Matriz de Análisis de la Variable de Segmentos por Obra	90
Tabla 27: Matriz de Análisis de la Variable de Canales de Venta.....	92
Tabla 28: Comunicación según autores	92
Tabla 29: Matriz de Análisis de la Variable de Comunicación con los Públicos	95
Tabla 30: Matriz de Análisis de la Variable de Base de Datos.....	97
Tabla 31: Matriz de Análisis de la Variable de Instrumentos Tecnológicos.....	98
Tabla 32: Matriz de Análisis de la Variable de Indicadores de Actividad	99
Tabla 33: Indicadores según autores	100
Tabla 34: Matriz de Análisis de la Variable de Indicadores de Resultado.....	101

Tabla 35: Matriz de Análisis de la Variable de Ajustes	102
Tabla 36: Percepción de la publicidad de Live On Stage	103
Tabla 37: Nivel de interacción de las publicaciones	104
Tabla 38: Sistemas de pago.....	104
Tabla 39: Programación de obras de Live On Stage.....	105
Tabla 40: Grupo de Fidelizados	106
Tabla 41: Grupo de Ocasionales.....	106
Tabla 42: Nivel de importancia otorgada sobre la base del marketing mix por los ocasionales	107
Tabla 43: Nivel de importancia otorgada sobre la base del marketing mix por los espectadores fidelizados.....	107
Tabla 44: Fortalezas y debilidades de las obras de Live On Stage	108



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Marketing Mix Tradicional vs Marketing Mix Cultural	10
Figura 2: Modelo de marketing para las artes y la cultura	13
Figura 3: Modelo de gestión de públicos	14
Figura 4: Decisión de compra en el contexto tradicional y en el cultural.....	16
Figura 5: Modelos para una buena gestión de públicos	17
Figura 6: Círculos concéntricos.....	18
Figura 7: Clasificación de la audiencia	19
Figura 8: Plan de Gestión de Públicos (PGP)	20
Figura 9: Base de datos	22
Figura 10: Plan de Desarrollo de Audiencias	25
Figura 11: Herramientas para el PDA	26
Figura 12: Modelo atómico.....	26
Figura 13: Porcentaje de inversión por sector del presupuesto anual 2022 – Perú	28
Figura 14: Participación de mercado del teatro en el Perú	30
Figura 15: Porcentaje de población que durante los últimos 12 meses ha asistido a un espectáculo de teatro, según grupo de edades durante el 2019	31
Figura 16: Porcentaje de población que durante los últimos 12 meses ha asistido a un espectáculo de teatro, según grupo de edades durante el 2019	32
Figura 17: Porcentaje de población que durante los últimos 12 meses ha asistido a un espectáculo de teatro, según sexo durante el 2019	32
Figura 18: Porcentaje de población que durante los últimos 12 meses ha asistido a un espectáculo de teatro, según estrato socioeconómico durante el 2019.....	33
Figura 19: Porcentaje de población que durante los últimos 12 meses ha asistido a un espectáculo de teatro 2016-2019	33
Figura 20: Porcentaje de población que durante los últimos 12 meses ha asistido a un espectáculo de teatro, según nivel educativo durante el 2019	34
Figura 21: Porcentaje de población que durante los últimos 12 meses ha asistido a un espectáculo de teatro, según su idioma materno durante el 2019.....	34
Figura 22: Porcentaje de población que durante los últimos 12 meses ha asistido a un espectáculo de teatro, según su área geográfica 2016-2019	35
Figura 23: Porcentaje de población que durante los últimos 12 meses ha asistido a un espectáculo de teatro, según departamento durante el 2019 (miles)	35
Figura 24: Porcentaje de población que durante los últimos 12 meses ha asistido a un espectáculo de teatro, según departamento durante el 2019 (miles)	36
Figura 25: Canvas Modelo de Negocio de Live On Stage	42
Figura 26: Organigrama de Live On Stage.....	42
Figura 27: Línea del tiempo de producciones de Live On Stage 2019-2022.....	43

Figura 28: Mapa de Stakeholders de Live On Stage	47
Figura 29: Mapa de posicionamiento de Live On Stage	48
Figura 30: Variable mediadora e interviniente	58
Figura 31: Círculos concéntricos para la productora Live On Stage	116
Figura 32: Planificación del desarrollo de audiencias para la productora Live On Stage ...	116
Figura 33: Figura 30. Plan de Gestión de Públicos aplicado para la productora Live On Stage.....	117



INTRODUCCIÓN

Las obras teatrales se deben principalmente a su público; sin embargo, son muy pocas las productoras que logran vender en su totalidad las entradas para sus puestas en escena. Por ellos es que surge la necesidad de estudiar acerca de la gestión de públicos en las obras teatrales, específicamente centrando este estudio en el contexto del Perú, para así poder contrastar la teoría con la realidad y sus diversos factores.

En primer lugar, se debe mencionar que se cuenta con poca información acerca de la gestión de públicos en organizaciones teatrales en el Perú, a pesar de que actualmente existe un aumento en la oferta. En este sentido la presente investigación busca realizar un aporte por medio de un caso de estudio de una productora emergente para así poder identificar los factores críticos y ajustarlos a la gestión de públicos teniendo en cuenta sus posibilidades y limitaciones.

Para ello, en el primer capítulo se plantea el problema de investigación que afecta a las productoras teatrales en el Perú, presentando el contexto en el que se encuentran, a través de cifras de estudios realizados en el mercado teatral. Asimismo, se presentan las preguntas de la investigación y los objetivos. Además de brindar la justificación y sus alcances y limitaciones del presente texto.

En el segundo capítulo, se presenta el marco conceptual por medio de la teoría de conceptos relacionados al marketing y la gestión de públicos escénicos. Asimismo, el tercer capítulo plantea el marco contextual, el cual nos brinda una mirada hacia la industria teatral en el Perú. Con lo cual, se presenta primero el sector cultural en el Perú para luego centrarse en el sector teatral.

El cuarto capítulo presenta al sujeto de estudio de la investigación, en donde se presenta el análisis de la organización. Seguido por el quinto capítulo, el cual nos muestra la metodología aplicada.

Finalmente, el capítulo seis nos muestra el análisis realizado y los resultados de este en torno a la gestión de públicos y los modelos presentados de los autores. Culminando esta investigación con las conclusiones y recomendaciones para la productora.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo principal de la presente investigación es conocer como una empresa productora enfocada en el rubro del teatro maneja el tema de su gestión de públicos en la actualidad del 2022, tomando como caso de estudio a la organización Live On Stage. Por ello, en este primer capítulo se planteará el problema de investigación, sus respectivas preguntas, el objetivo, la justificación, así como también sus alcances y limitaciones.

1. Planteamiento del problema

En el Perú, se observa que en la actualidad existen organizaciones teatrales que lanzan un producto al mercado sin realizar una planificación previa basándose en la improvisación, lo que da como resultado un producto poco favorable que no capta la atención de sus posibles consumidores (Demarini & Yanqui, 2019). Además, si bien existe un grupo humano centrado en la creación de espectáculos teatrales “llegan a la producción de espectáculos personas que no siempre están calificadas para llevar adelante un proyecto artístico” (Algán, 2014, p. 90), puesto que esto demanda el cumplimiento de procesos técnicos, operativos y administrativos que requieren de una adecuada planificación y el cumplimiento de sus objetivos. De esta manera, se puede evidenciar que existe una falta de gestión en cuanto a planificación en el sector teatral peruano, por lo que surge la necesidad de contar con un personal idóneo que cuente con las herramientas necesarias para asumir este rol.

En segundo lugar, otro de los problemas que presenta el sector teatral es la mala gestión al momento de promocionar sus obras. Así, Pineda et al. (2017) menciona que las productoras teatrales peruanas, especialmente las emergentes, presentan imprevistos en el proceso de promoción y difusión de sus obras, debido a que promocionan sin considerar un desarrollo de estrategias y uso eficiente de los medios de comunicación. En esta misma línea, la mayoría de productoras teatrales peruanas no cuentan con un plan de marketing digital ni tampoco con un plan de marketing tradicional, lo cual es una carencia característica del sector cultural peruano (Demarini & Yanqui, 2019).

En tercer lugar, durante los últimos años, se ha podido observar que en la gran mayoría de las obras teatrales no se ha logrado llenar completamente el aforo de las butacas, lo que demuestra la reducida demanda de este servicio en las obras teatrales que se realizan en el Perú (Demarini & Yanqui, 2019). Esta idea se ve reforzada con la encuesta realizada a los peruanos en la que se demostró que solo el 8.8% de los ciudadanos asistieron a una obra teatral (INFOARTES, 2021). En el mismo informe, se señala que una de las razones de esta ausencia en los teatros es por el poco interés de las personas en asistir a un espectáculo

teatral. A ello se agrega la falta de tiempo y de percepción de una oferta teatral, siendo estas las tres principales causas que sustentan la baja participación del público. A esta situación

preocupante, se le suma que, de las personas que asistieron al teatro, 4 de cada 10 acudieron solo una vez en todo el año (INFOARTES, 2021). Dentro de este mismo texto, se observa que el Perú muestra esas cifras a pesar del incremento en la oferta de establecimientos de teatro que ha pasado de 55 salas en el 2011 a 96 en el 2015, lo cual refleja un crecimiento del 75 % y favorece el desarrollo de las obras (INFOARTES, 2021). Otro factor relevante a considerar dentro de esta problemática, según el informe de INFOARTES (2021), es que el

37.6 % de asistentes de una obra de teatro lo conforman aquellas que sí compraron su entrada, mientras que el 62.4 % restante asiste de manera gratuita. Dichas cifras representan un bajo porcentaje para un sector que espera una ganancia mediante la inversión y esfuerzo dedicado.

Ante lo anteriormente expuesto, en palabras de Colomer (2013), la falta de planificación es más notoria en las productoras que recién se están formando, ya que, en su afán de proponer un mayor número de obras durante el año, no elaboran una gestión de planificación eficiente. Debido a ello, las bajas ventas son el resultado de no contar con un plan de marketing claro y pautado para todo el año. Asimismo, el autor Cristian Antoine (como se cita en Cortés, 2016) afirma que, en la actualidad, las productoras no se preocupan por conocer las necesidades de quienes acuden a sus obras. Por ello, para evitar lo anterior, sostiene que se debe averiguar la opinión de los consumidores de las obras que brinda cada productora. De este modo, se sabrá con certeza si lo que están ofreciendo es del agrado del público para no guiarse de la intuición y criterios propios. De esta forma poder obtener como resultado, el conocer los intereses culturales y las experiencias previas de la audiencia de manera exhaustiva y sistematizada. Con lo cual, se amplía el conocimiento acerca del público y se pueden formular las respectivas estrategias para atraer a más consumidores (Asociación Cultural Peruano Británica, 2016).

Por lo tanto, se puede identificar que en la producción de las artes escénicas hay un déficit en la gestión cultural, cuya situación se puede observar en la productora independiente Live On Stage, la cual es el sujeto de estudio de la presente investigación. Esta productora teatral nació en el año 2019 y, hasta la fecha ha realizado 10 obras presenciales y 8 virtuales, en las cuales se ha podido evidenciar que una de sus principales oportunidades de mejora es la planificación de sus proyectos. Al respecto, se entrevistó al director y productor Marco Palomino, quien comentó que la preparación de sus obras oscila entre un mes y medio a un mes (Marco Palomino, entrevista virtual, 26 de mayo), lo cual es un tiempo sumamente corto si es que se quiere lograr una venta total de las entradas y tener un gran impacto en la audiencia.

Como menciona Ramírez Briceño (como se cita en Demarini y Yanqui, 2019), las productoras teatrales, especialmente las emergentes, no poseen una implementación estructurada de estrategias de marketing, las cuales podrían contribuir a su difusión por todo el

país y así obtener mayor audiencia. Esto se ve reflejado en Live On Stage, la cual se centra en promocionar un determinado espectáculo, pero sin lograr fidelizar con sus espectadores. Por esta razón, el público solo asiste a una determinada obra sin verse en la necesidad de conocer a dicha productora.

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que existe una carencia en la planificación de las productoras emergentes, motivo por el cual es necesario un mayor conocimiento acerca de las herramientas que requieren para realizar una adecuada gestión de públicos. Como plantea Sainz (2018), la planificación es la base para generar mayores probabilidades de éxito en un servicio ofrecido. Por consiguiente, la presente investigación analiza el caso de la productora emergente Live On Stage a partir de estas estrategias.

De esta manera, esta investigación presenta la conveniencia del caso de la productora Live On Stage, debido a que esta presenta las características planteadas con anterioridad al ser una productora que tiene pocos años en el mercado; es decir, que se considera una productora emergente, y que además presenta esta dificultad en la venta de entradas para sus obras, ya que no llegan a completar el aforo del teatro, y también presentan falencias en sus procesos.

Por otro lado, en cuanto a la relevancia social de la investigación, esta busca beneficiar a aquellas productoras emergentes peruanas que no cuentan con los conocimientos previos de las ciencias de la gestión. Esto, por medio de un caso de una productora que se encuentra en su mismo contexto social, en la cual puedan observar ciertas similitudes y así poder identificar aquellas oportunidades de mejora y hallar la forma más viable de poder resolverlas.

La proyección social que posee este texto es poder brindar herramientas de la gestión de públicos a todas las productoras emergentes por medio del conocimiento en base a fuentes teóricas y prácticas en el contexto peruano. Siendo este un aporte a la cultura teatral y las personas que trabajan en esta. Asimismo, este aporte podrá ayudar a reducir las estadísticas previamente presentadas, en donde se puede apreciar que la industria teatral, a pesar de haber aumentado su nivel de oferta, esta no es congruente con su demanda. Ello por medio de herramientas de gestión, las cuales permitirán tener un mejor control de sus obras y analizar su público objetivo.

Por otro lado, en cuanto a su valor teórico, esta investigación aporta al conocimiento de la gestión de públicos en el contexto peruano, ya que a la fecha existen pocos escritos académicos que hayan estudiado este tema en la industria teatral considerando las características del este mercado en el ámbito práctico.

Por todo lo anteriormente expuesto, es que se plantea la siguiente pregunta de investigación, así como también sus preguntas específicas y los objetivos de la misma.

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta general

- ¿Cuáles son las posibles estrategias que se pueden implementar para optimizar el Plan de Gestión de Públicos de la productora Live On Stage?

2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es el modelo conceptual sobre gestión estratégica de públicos que permita un adecuado análisis de la productora durante el periodo 2022?
- ¿Cuáles son las características y tendencias de gestión en productoras teatrales en Lima?
- ¿Cuál es el modelo de negocio de Live On Stage?
- ¿Cuáles son las estrategias de marketing, comunicación y gestión de público de Live On Stage?
- ¿Qué oportunidades de mejora pueden ser implementadas en la gestión de públicos de Live On Stage?

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo general

Identificar las posibles estrategias que se pueden implementar para optimizar en el Plan de Gestión de Públicos de la productora Live On Stage.

3.2. Objetivos específicos

- Definir el modelo conceptual sobre gestión estratégica de públicos que permita un adecuado análisis de la productora durante el periodo 2022
- Investigar y describir las características y tendencias de las actuales tendencias de gestión en productoras teatrales de Lima
- Describir el modelo de negocio de Live On Stage
- Analizar las estrategias de marketing, comunicación y gestión de público de Live On Stage
- Identificar las oportunidades de mejora que pueden ser implementadas en la gestión de públicos de Live On Stage

4. Justificación

La presente investigación busca establecer las herramientas de la gestión cultural efectivas para una buena planificación de gestión de públicos en la productora emergente Live On Stage. Asimismo, aporta evidencia sobre la importancia de considerar una buena planificación que genere buenos resultados, como lograr ser una de las productoras culturales más reconocidas en el país e internacionalizarse, siempre y cuando se cumplan con los objetivos y metas que se traza como organización.

Como menciona De León (2015), es común que en la planificación de los proyectos culturales se pierda de vista el objetivo principal que consiste en presentar una obra de calidad a la audiencia. En vez de ello, dan por hecho que la obra será aceptada y que contará con el apoyo de todos los asistentes, lo cual es un error. Sin embargo, la autora señala que, para lograr un óptimo resultado y tener el impacto esperado, se debe contar con una claridad durante todo el proyecto desde un principio. De esta manera, lo que se busca, a lo largo de esta investigación, es analizar la planificación que realiza la productora Live On Stage y señalar qué modelos estratégicos se podrían utilizar para tener una eficiente gestión en sus futuros proyectos.

Esta investigación contribuirá con el sector cultural, debido a que se podrá tener un enfoque más claro de cómo organizar una productora teatral para optimizar los procesos y, con ello, obtener buenos resultados. Asimismo, destacará la importancia de la gestión de públicos en todas las organizaciones culturales que, a pesar de tenerlo mapeado, no lo ponen en práctica. Por consiguiente, ofrecerá un gran aporte a la organización de Live On Stage, pues identificará cuáles son sus oportunidades de mejora y cuál es el modelo estratégico más eficiente que pueden utilizar para mejorar como empresa cultural e impactar en más consumidores.

Por otro lado, al ser el término “gestión de públicos” uno de los principales temas a tratar durante toda la investigación, se enseñará con mayor magnitud lo que significa ser un gestor cultural y la práctica que se debe seguir para cumplir con los objetivos que se trazan en el campo de las artes escénicas. Asimismo, como se dijo líneas arriba, se ha avanzado en la atracción de más audiencia en los teatros, pero aún la cantidad es muy reducida. Por eso, a través de esta investigación, se desea conseguir que las productoras, dedicadas al rubro del teatro, aprendan el significado y la importancia de la planificación de gestión de públicos, con la finalidad de poder brindar oportunidades de crecimiento en el sector teatral peruano.

5. Alcance y limitaciones

La presente investigación busca indagar sobre la planificación de las obras teatrales en Lima Metropolitana, centrándose en el estudio de caso de la productora teatral Live On Stage. Su principal objetivo es investigar sobre las estrategias que puede implementar la productora para mejorar la planificación de las obras que realiza teniendo como guía el modelo del autor Jaime Colomer. Sin embargo, en el transcurso de la investigación se encontraron dos modelos más uno del autor Nello McDaniel y otro de Sonia Sin. La investigación se ha centrado en solo las productoras teatrales y no en toda la industria cultural, porque no es viable debido a que se necesitaría más tiempo y el que se tiene para esta investigación es limitado. Además, para tener acceso a la información de la productora Live On Stage, se contó con el apoyo del Director y Productor Marco Palomino, con el productor audiovisual Erick Ramirez y con el asistente de producción Luis Lecaros.

Una de las limitaciones es que no se encontró fuentes secundarias sobre la gestión de públicos en las productoras independientes de Lima Metropolitana. Por ello, se tuvo que realizar entrevistas a expertos teóricos y prácticos, los cuales ayudaron a que se identifiquen cuáles son las variables de los modelos teóricos que utilizan y cuáles son las que dejan a un lado. Asimismo, se entrevistó al equipo de Live On Stage para conocer más detalladamente sobre la productora y saber si utilizan las variables que plantean los autores elegidos. Un punto relevante de mencionar es que se contactó a 27 personas entre expertos en gestión cultural, actores y productores para poder entrevistarlos, de los cuales solo con 15 se pudo concretar una entrevista.

Con respecto a los recursos financieros y humanos fueron cubiertos en su totalidad por el equipo de investigación (entrevistas, focus group, observación de las obras de Live On Stage.). Uno de los recursos más útiles fue el aplicativo ZOOM, pues con ello se pudieron realizar las entrevistas y focus group. Por el lado del tiempo, fue complicado alinear horarios entre los entrevistados e investigadores, puesto que no se coincidía en el tiempo disponible, debido al horario de trabajo o de clases, pero al final se pudo elegir un horario con cada participante. No obstante, no se pudo llegar a realizar la entrevista a 5 expertos, debido a que su agenda estaba muy ocupada y no se coincidió en ningún horario. Por el lado de los focus group, fue un poco más difícil, puesto que había una fecha y hora fija y un gran número de personas no podía, por lo que se decidió dividir en dos días el focus: uno para el público fidelizado y otro para el público ocasional. A pesar de ello, algunas personas que ya se habían comprometido en participar no se conectaron.

La presente investigación se ha desarrollado en un plazo de un año y se ha dividido en dos fases, la primera parte es la teórica y metodológica, información que se necesitó para realizar la segunda fase, la cual fue la aplicación de la teoría en un estudio de campo. El cronograma y proceso se puede evidenciar en el diagrama de Gantt que se realizó (Anexo A).

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

Esta sección abarca los conceptos dentro del sector cultural y se centra específicamente en las productoras teatrales. Primero, se definen las nociones del marketing dentro de las artes escénicas: el marketing estratégico, el marketing mix, el marketing relacional y el marketing cultural. A ello se añade la explicación de su importancia dentro de la industria. En segundo lugar, se presenta la gestión de públicos escénicos con el que se aborda temas de públicos escénicos, decisión del público escénico y cómo realizar la planificación de estos. En este último tema, se explicarán los modelos propuestos por tres autores.

1. Marketing en las artes escénicas

El marketing es sumamente importante en las artes escénicas, pues gracias a este concepto se puede potenciar un proyecto teatral con las estrategias adecuadas. Asimismo, con dichas estrategias se podrá atraer a más espectadores, mantener al público que se tiene y fidelizarlo. A continuación, se presentarán los tipos de marketing que para la presente investigación son necesarias de saber.

1.1. Marketing estratégico

Uno de los tipos de marketing más importantes de aplicar a la gestión de un proyecto teatral es el estratégico. A continuación, se presenta la Tabla 1, en donde están las definiciones de diferentes autores de lo consiste el marketing estratégico.

Tabla 1: Definición del marketing estratégico

Concepto	Autor	Definición
Marketing estratégico	Villanueva y De Toro(2017)	Conjunto de técnicas, acciones y pasos que analiza un mercado en específico, con la finalidad de poder detectar oportunidades, soluciones y acciones ante posibles crisis para que así las empresas puedan prever riesgos, resolver problemas y alcanzar oportunidades.
	Manuera y Rodríguez(1998)	Se define como la metodología de análisis que pretende conocer las necesidades de los consumidores y la estimación del potencial de la empresa y, a la vez, el de la competencia para alcanzar una ventaja competitiva y sostenible en el tiempo a fin de poder mantenerla.
	Vallet-Bellmunt et al.(2015)	Es el análisis externo como interno que incluye cuatro cuestiones: entender cuáles son las necesidades y deseos de los compradores, saber cómo lo está haciendo la competencia, conocer el potencial de la empresa e identificar qué aspectos podemos realizar mejor que la competencia para generar una ventaja competitiva.
	Jean-Jacques Lambin(2003)	Establecer objetivos realistas y alcanzables en el tiempo determinado que la empresa se lo proponga, así como conocer las oportunidades de mejora de la organización y las del mercado en el que se encuentra.

Los autores mencionan que es importante reconocer que toda organización debe contar con un plan estratégico para poder alcanzar sus objetivos tanto de corto como de largo plazo. Como se puede apreciar en la tabla, se realizan definiciones similares del marketing estratégico,

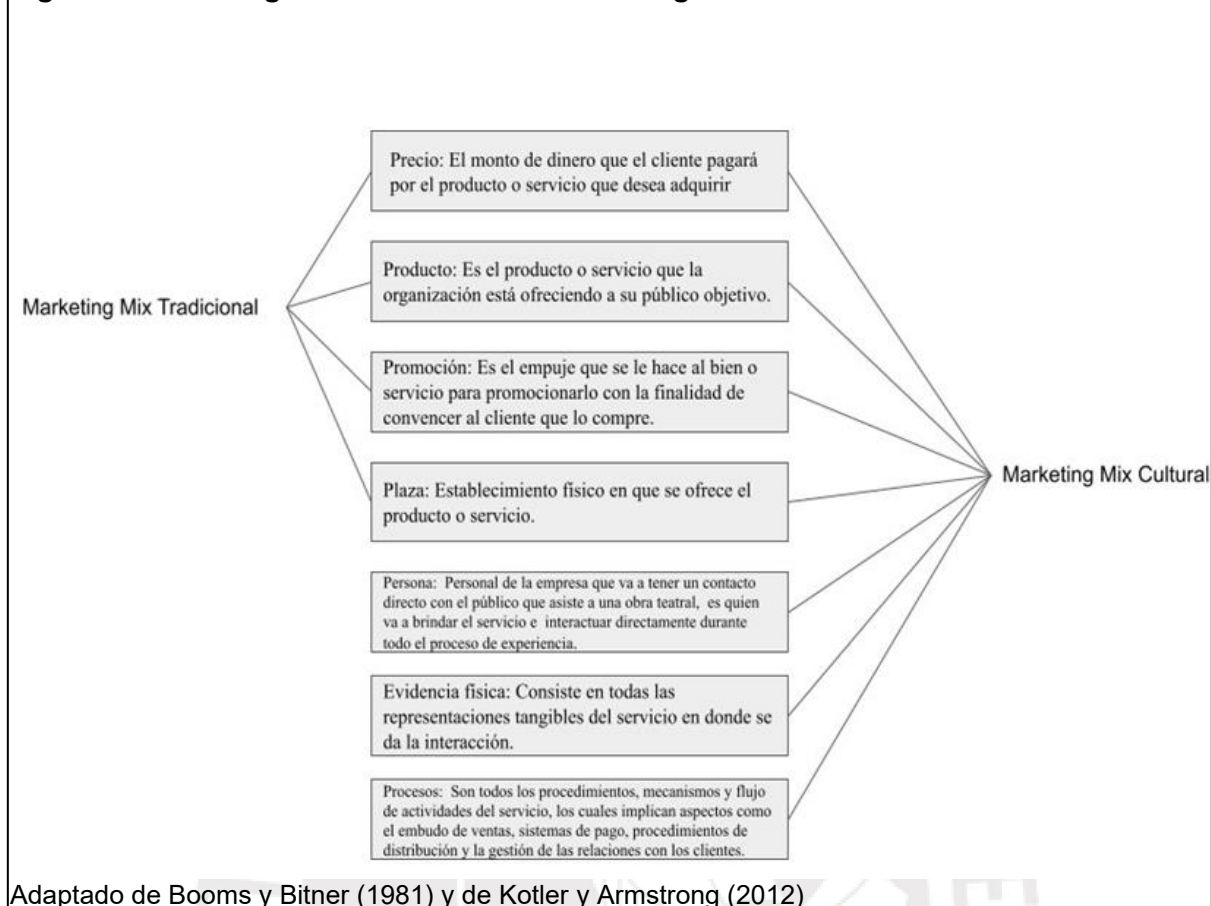
pues todos señalan que, gracias a esta técnica, se puede conocer al posible público objetivo de la empresa para saber cómo acercarse a este. De acuerdo con Lambin (2003), con el debido análisis, se podrá tener una mejor comprensión de la empresa y del entorno en el que se encuentra y, paralelamente, se podrán definir claramente los objetivos. Asimismo, la gestión del marketing en este rubro se sitúa en el mediano y largo plazo, en vista de que su función es precisar la misión de la empresa, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos que posee.

Ahora bien, Lambin (2003) menciona que, para poder alcanzar los objetivos planteados, se requiere del marketing operativo, en el sentido de que la elaboración de un plan estratégico debe establecerse en estrecha relación con esta técnica de manera complementaria. Así, en la práctica, una estrategia de marketing es el equivalente a los pasos que las empresas deben seguir para poder alcanzar sus objetivos planteados a largo plazo (Manuera & Rodríguez, 1998). Respecto al marketing operativo, es la fase en la que la empresa implementa todas las estrategias elaboradas para poder concretar la venta del producto (Lambin, 2003); es decir, es la que nos ayudará a ejecutar el plan de marketing, con la finalidad de poder obtener un mayor número de clientes y así poder generar mayores ingresos para la compañía.

1.2. Marketing Mix

Según Kotler y Armstrong (2012), el marketing mix incluye todo aquello que una compañía dispone para poder satisfacer la demanda de los clientes. Asimismo, contempla las 4 P del marketing: precio, plaza, promoción y producto. Adicionalmente, Booms y Bitner (1981) señalan que este en las artes escénicas posee 3 P adicionales, las cuales son personas (people), evidencia física (physical environment) y procesos (process).

Figura 1: Marketing Mix Tradicional vs Marketing Mix Cultural



Respecto a las personas, los autores Booms y Bitner (1981) señalan que la personalidad, forma de actuar, expresarse y vestir del personal es de suma importancia al momento de brindar un servicio. Asimismo, resaltan que el ciclo por el que debe pasar el personal consiste en el reclutamiento, selección y capacitación para que puedan brindar el mejor servicio posible.

Por otro lado, Muala y Qutnet (2014) sostienen que es importante tener en cuenta la evidencia física para la comodidad de los asientos, la apariencia del personal, la limpieza y orden del local, etc., pues impactan en la percepción de la calidad del servicio que se está brindando. Asimismo, los autores Lovelock y Wirtz (2015) coinciden con la misma idea de que el entorno físico (physical) dirige a los clientes por medio del proceso de servicio y brinda

evidencias tangibles acerca de la calidad y posicionamiento de la obra. Según Leal y Quero (2011), en el sector cultural, la variable del entorno físico posee componentes tangibles que se encuentran vinculados con la entrega del producto cultural y forman parte de la experiencia y calidad del servicio que va a ser valorado por el cliente.

Por último, se encuentra el proceso que ayuda a obtener una gestión de procesos eficiente para la empresa. Para este fin, se debe tener en consideración una adecuada planificación de las acciones a desarrollar de la mano de los recursos disponibles que disponga

la organización (Mallar, 2010). Además, el autor Pérez (2006) sostiene que se debe realizar un plan de organización de los procesos, con la finalidad de evitar incomodidades en los usuarios, como pueden ser largas colas, tiempos de espera, retrasos, errores, falta de atención e información sobre el espectáculo ofrecido. Por esta razón, Lovelock y Wirtz (2015) señalan que es necesario que todos los componentes de los procesos del servicio estén relacionados para cumplir con el objetivo de la organización.

1.3. Marketing Relacional

Distintos autores sostienen que el marketing relacional ayuda como herramienta para acercarse a los posibles clientes y lograr un fuerte vínculo con ellos. A continuación, se presentan distintas definiciones que ayudan al desarrollo del presente estudio.

Tabla 2: Definición del marketing relacional

Marketing Relacional	Lazo <i>et al.</i> (2017)	Herramienta potencial dentro de la gestión de públicos que ayuda a la debida investigación.
	López (2009)	Se puede establecer un vínculo entre el comprador y el vendedor. Así se puede obtener información para comprender las necesidades y deseos de los clientes.
	Morgan y Hunt (1994)	Son todas las actividades que se realizan para establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos.
	Silverman (2012)	Generar una buena relación con los clientes en donde se compartan experiencias personales e impresiones sobre un producto para que luego sean los mismos usuarios que recomienden el servicio.
	García (2001)	Se utiliza para una buena interacción entre el cliente y la organización.
	Cram (2003)	Recaudación de información sobre los clientes para establecer una relación duradera y, posteriormente, se conviertan en clientes fidelizados.

Como se puede apreciar, todos los autores sostienen que es sumamente importante tener siempre presente al cliente y establecer relaciones con cada uno por separado para ofrecerles un trato personalizado. Asimismo, como menciona Cram (2003), es importante interactuar con ellos continuamente para saber su opinión y recomendaciones sobre la productora.

1.4. Marketing Cultural

Existen diversos autores que han planteado sus propias definiciones respecto al marketing cultural, en las que señalan cuáles son sus componentes indispensables para utilizarlo de manera eficiente. Si observamos en detalle, la mayoría de los autores coinciden en que marketing es la acción que une a la organización cultural con su público:

Tabla 3: Definiciones del Marketing Cultural

Marketing cultural	Colbert y Cuadrado (2003)	Es el arte y la habilidad de identificar los segmentos de mercado susceptibles que puedan estar interesados en el producto.
	Boorsma (2006)	El marketing de las artes escénicas debe considerar esencial al consumidor, ya que juega un papel crucial en la etapa final de una producción artística.
	Sellas y Colomer (2009)	Señalan que el marketing es la disciplina que mejor permite identificar a los públicos potenciales y neutralizar las barreras que usualmente impiden que se dé un buen consumo cultural.
	Sobrino (2011)	Se basa en el producto y, luego, busca al consumidor que le puede interesar dicho bien sin modificarlo.

Para fines de esta investigación, nos basaremos en las definiciones de Sellas y Colomer (2009) y Lazo et al. (2017), ya que son las que están más completas y actualizadas. Por una parte, los primeros autores señalan que, con el marketing cultural, se pueden tomar las decisiones más adecuadas, debido a que ofrecerá herramientas para acercarse al público y generar un ambiente de confianza y, de esta manera, establecer vínculos duraderos. Por ello, mencionan que cada productora, para conocer a su público, debe poner en uso al marketing, dado que es una búsqueda constante de posibles consumidores culturales que puedan lograr identificarse con el producto que se está ofreciendo.

Complementando la idea, los autores Kotler y Sheff señalan que el producto no es la única variable que se debe considerar en el marketing cultural, pues, para que el producto funcione, debe haber un beneficio entre los oferentes y demandantes. Asimismo, sostienen que el marketing cultural debería formularse las siguientes preguntas: ¿quién es el consumidor?, ¿qué es lo que genera valor para el consumidor? y ¿cómo se podría crear más valor para el consumidor? Es decir, las organizaciones culturales deben estudiar las necesidades, percepciones, actitudes, preferencias, niveles de satisfacción e información valiosa de los consumidores para ayudar a mejorar la oferta (como se cita en Lazo et al., 2017).

Por su parte, Solomón sostiene que el grupo de personas y organizaciones que crean y comercializan productos culturales conforman un sistema de producción cultural. Este

posee 3 subsistemas: el creativo, que crea nuevos símbolos o productos; el de gestión, que selecciona, produce y distribuye los nuevos productos; y el de comunicación, que se encarga de darles significados y de aplicarles un grupo de atributos simbólicos (como se cita en Azuela et al., 2010):

Figura 2: Modelo de marketing para las artes y la cultura



Fuente: De Azuela et al. (2010)

Como se puede evidenciar en el gráfico, en una productora se empieza dentro de la propia organización con el producto que se va a ofrecer. Luego, se identifica qué parte del mercado está interesado en el producto para que, finalmente, se tenga en cuenta a dicho mercado para planificar las demás variables del marketing mix (Azuela et al., 2013). Colbert y Cuadrado (2003) sostienen que, en el sector cultural, cuando se quiere adquirir una entrada debe pasar por todo un proceso de decisión, la cual inicia con el interés por un producto escénico. Asimismo, el factor que determina la toma de decisión es el valor dado por cada consumidor a una determinada obra teatral.

2. Gestión de Públicos Escénicos

Hay varios autores que definen el concepto de gestión de públicos, pero para el desarrollo de esta investigación hemos considerado principalmente a los siguientes:

Tabla 4: ¿Qué es la Gestión de Públicos?

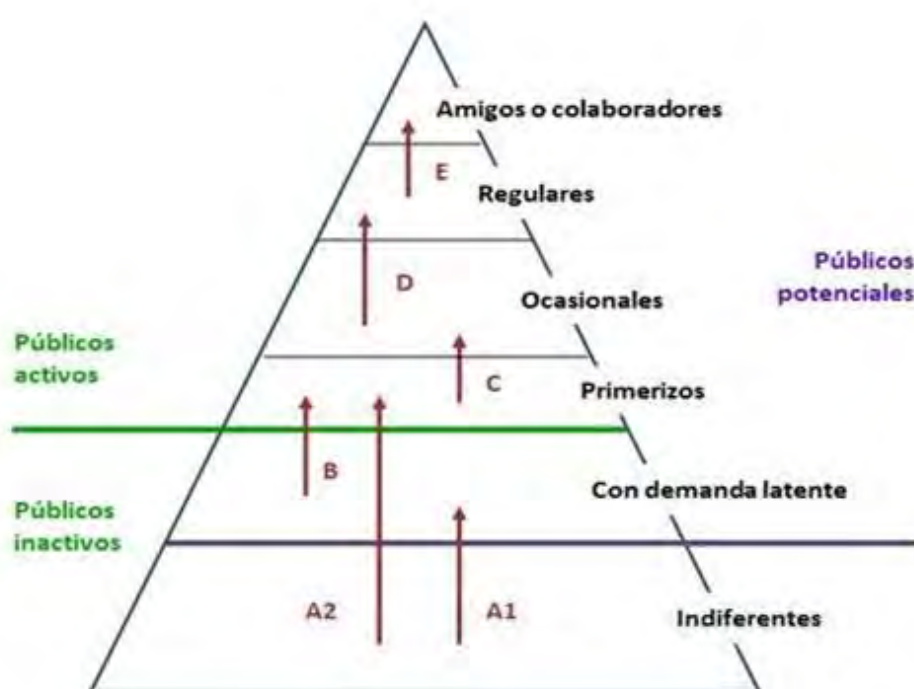
Gestión de públicos	Leal y Quero (2011)	Se debe tener una visión amplia y clara de la empresa: saber cuáles son sus objetivos, sus necesidades, sus puntos fuertes y sus puntos débiles. Esto tiene la finalidad de poder establecer una estrategia acorde a lo que la empresa requiere y al mercado en el que se encuentra.
	Basilio y Romero (2017)	Las estrategias y prácticas de la administración, en línea con la segmentación de público, permiten conocer quiénes conforman el público real, el potencial y a quiénes se quiere como público objetivo.
	Ministerio de Cultura (2016)	Se trata de acercar y brindar herramientas a los posibles consumidores, con la finalidad de despertar su interés e incrementar la demanda de las artes escénicas. Otro de sus objetivos reside en lograr que estas personas deseen asistir a una obra por motivación propia en un futuro próximo.

El Gran Teatro Nacional (2016) es el que mejor sostiene la definición de “gestión de públicos”, la cual utilizaremos para esta investigación. Además, señala que se debe tener en cuenta que cada productora debe tener una buena gestión de públicos para establecer una

estrategia acorde a lo que la empresa requiere y a lo que se encuentra en el mercado. De esta manera, en palabras de Bonet y Schargordsky (2016), las estrategias de marketing y comunicación de un teatro debe construirse de forma integrada de acuerdo con los distintos objetivos, teniendo en consideración que cada acción planeada debe tener coherencia por sí sola. Al mismo tiempo, estas deben responder a la estrategia general que se ha planteado la organización.

El autor Jaume Colomer (2013) señala que la segmentación se debe realizar en seis estadios, los cuales se presentan con el modelo de gestión de públicos:

Figura 3: Modelo de gestión de públicos



Fuente: De Colomer (2013)

Como se ve en la figura, entre los estadios se dibujan flujos ascendentes que se llaman ascensores. Por un lado, los cuatro estadios superiores son los públicos activos, ya que satisfacen sus intereses con mayor o menor regularidad, a comparación de los estadios de demanda latente o inexistente que forman el grupo de públicos inactivos. Asimismo, los públicos activos y con demanda latente forman el grupo de públicos potenciales de los proyectos culturales. Por otro lado, el estadio de no-públicos hace referencia al universo de ciudadanos que no posee ninguna demanda, es decir, es inexistente.

Desde el punto de vista de Sellas y Colomer (2009), se necesita conseguir una primera vivencia escénica positiva para favorecer el surgimiento de un público activo. De ese modo, la primera experiencia puede tener tres resultados: de ser positivo, la persona que ha disfrutado la

puesta en escena va tener ganas de volver a ver una obra de teatro; si es negativo, esto quiere decir que el consumidor no quedó satisfecho con el producto escénico; finalmente, si es irrelevante, se deberá a que el público ha sido indiferente a la puesta en escena o, en todo caso, no lo impactó.

Adicionalmente, el autor Edward Wright (como se citó en Logroño & Llopis, 2016) diferencia en tres grupos al público: los escapistas, quienes son los que acuden al teatro para olvidar sus responsabilidades y problemas personales; los moralistas, los cuales esperan que el teatro posea una intencionalidad moral; y, finalmente, los partidarios del arte por el arte, que son un grupo conformado por personas aficionadas que desvalorizan los éxitos de taquilla y desestiman el teatro popular. En esta misma línea, Bergadaá y Nyeck (1995) sostienen que hay diferentes tipos de personas que acuden al teatro. En primer lugar, están los que buscan entretenimiento y encuentran en este arte un descanso para relajarse de la cotidianidad. En segundo lugar, figuran los de la diferenciación social que ven al teatro como una experiencia artística solamente accesible a los ciudadanos con un alto grado de cultura. En tercer lugar, se encuentran los que buscan desarrollo personal que quieren conseguir que el teatro les aporte enriquecimiento y estimulación intelectual. Finalmente, los que buscan el gusto social ven al teatro como un modo de expresión cultural que permite comunicarse con creadores, autores y actores.

2.1. Público escénico

El siguiente gráfico presenta dos definiciones de distintos puntos de vista que se complementan sobre el público escénico:

Tabla 5: El público escénico

Público escénico	Lucida Jiménez (2000)	Son los espectadores que están presentes cuando se está interpretando a algún personaje en un espacio. Por esta razón, toda puesta en escena depende esencialmente de la conexión con su público.
	Sellas y Colomer (2009)	Los públicos escénicos son un conjunto de personas con características distintas que comparten el interés por las artes escénicas.

La autora Jiménez (2000) menciona que muchas veces se ha dejado de lado la importancia del público en una obra teatral, debido a que se han centrado en el producto y en sus creadores sin tener en cuenta las aportaciones que podrían brindar los espectadores. De hecho, explica que, cuando el público se aleja de alguna obra, es el resultado de un desencuentro entre la creación y la experiencia cotidiana, la cual puede responder a las siguientes razones:

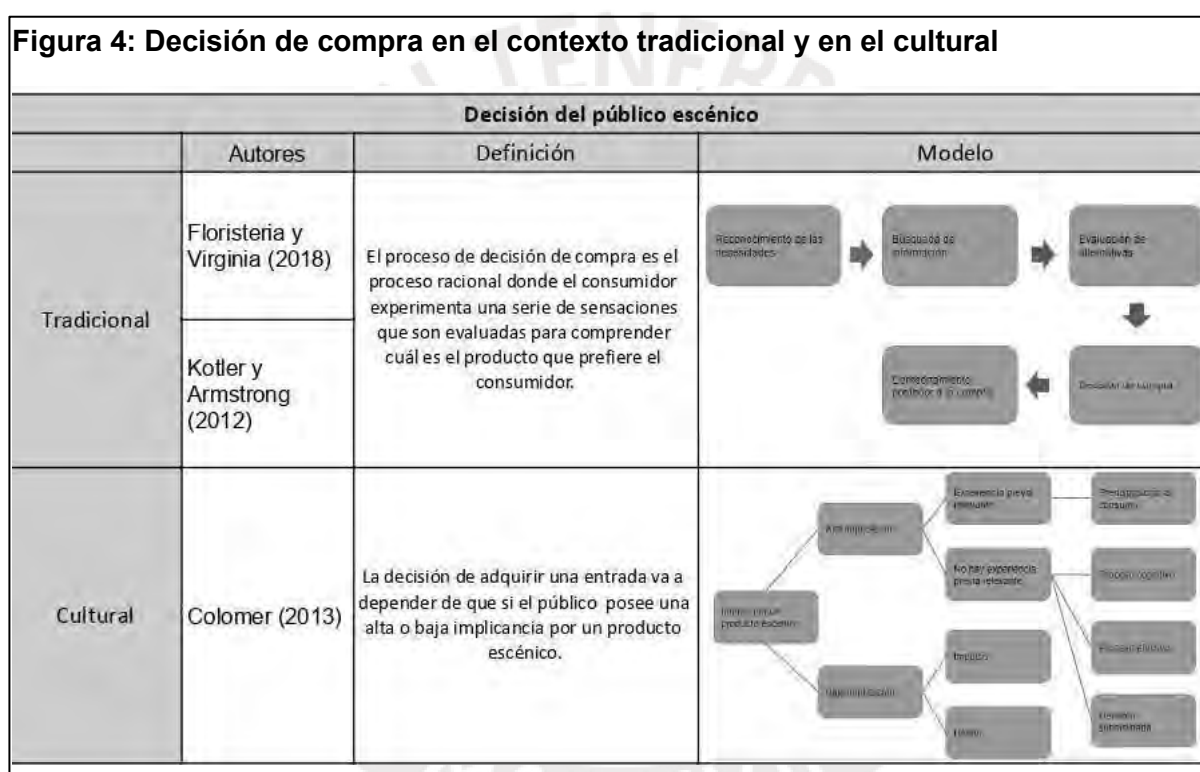
- Una crisis económica provoca una reducción general del consumo.

- Existe una escasa calidad en los espectáculos ofrecidos.
- Hay una variación en los gustos de los espectadores.
- Hay mucha competencia de las obras teatrales con el cine y la televisión.
- Los creadores no poseen una idea clara de lo que significa el público.

Por ello, Jiménez (2000) afirma que es necesario encontrar manera de producir en los ciudadanos una sensibilidad que les permita disfrutar de las emociones escénicas que ofrecen los artistas en las distintas obras.

2.2. Decisión del público escénico

En el siguiente cuadro se explican las diferencias que hay en la decisión de compra tradicional con la decisión del público escénico:



Como se puede observar en el cuadro anterior, la decisión de compra convencional consta de cinco etapas a diferencia del sector cultural que empieza con el interés hacia un producto escénico. De esta manera, en el aspecto cultural, si el consumidor posee una alta implicación, entonces, se valorará la experiencia favorable que ha tenido la persona. Al haber tenido ya una experiencia con las obras teatrales o algún conocimiento sobre el autor del proyecto, esto le permite tomar la decisión de adquirir una entrada. Por otro lado, si no hay experiencia previa que sea positiva y relevante, la decisión se toma considerando tres opciones: por valoración cognitiva y racional de los beneficios y posibles inconvenientes que puede traer la propuesta escénica, por decisión emotiva al recordar alguna etapa de su vida o leyendo el título

de la obra y la sinopsis, y, finalmente, por recomendación de terceros (Colomer, 2013). En cambio, si el consumidor posee una baja implicancia, se toma la decisión por costumbre o por impulso. Dicho de otro modo, se realiza la compra impulsiva, que se concreta cuando se tiene poca experiencia y hay poco interés en el producto, o una compra por hábito y costumbre, la cual es una situación poco usual en la compra de entradas para una obra.

2.3. Planificación en las artes escénicas

Realizar una planificación ayuda a definir los principales aspectos estratégicos, ofrece un marco para la comunicación con las personas involucradas en el proyecto y mejora la dirección de la organización. Asimismo, se debe tener presente que el sector cultural y los consumidores están en continuo proceso de cambio y sus valores culturales también, es decir, lo que hoy parece ser de mucha atracción, mañana les puede parecer indiferente y de poca importancia. Por ello, es misión de toda empresa cultural conocer las claves de esos valores culturales para poder saber hacia dónde dirigir la oferta (Leal & Quero, 2011).

En la siguiente tabla 7, como se podrá comprobar, distintos autores coinciden en que es importante que en toda organización cultural exista una buena gestión de públicos:

Figura 5: Modelos para una buena gestión de públicos

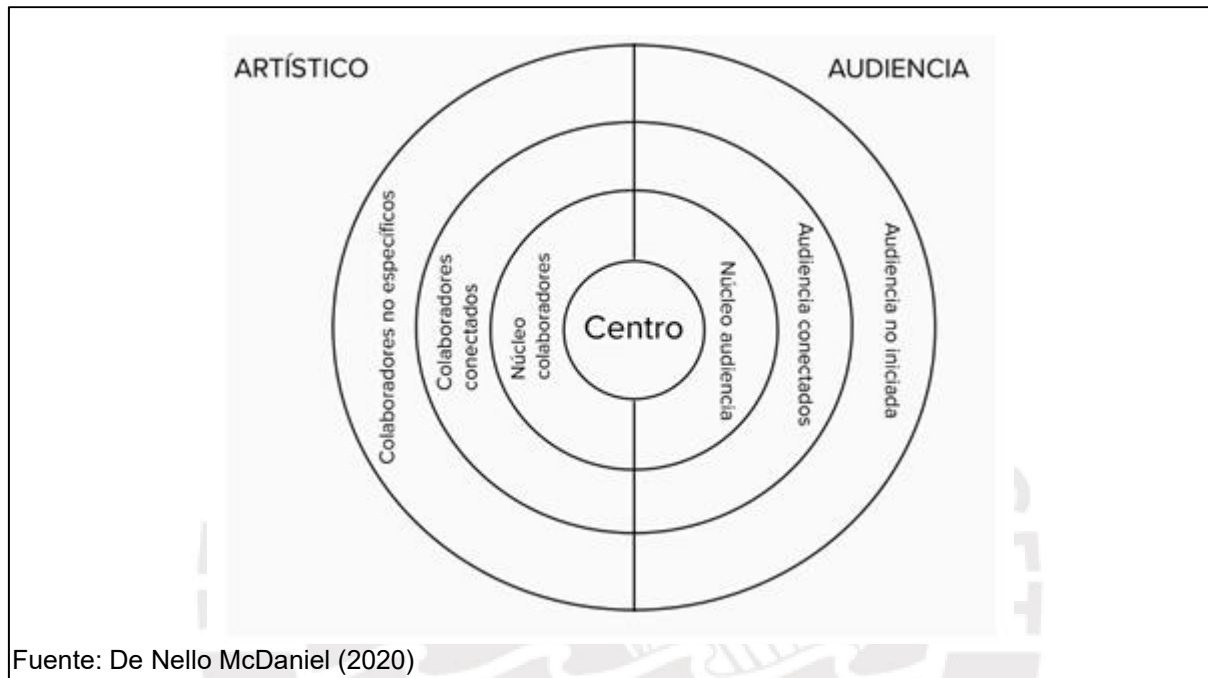
AUTOR	MODELO	DEFINICIÓN
Nello McDaniel (2020)	Círculos concéntricos	El contenido artístico que se presente debe lograr un significado y tocar el alma de la audiencia. Para ello, se debe conocer al público, por lo que se propone seguir la herramienta de los círculos concéntricos: el núcleo y los shoppers.
Jaume Colomer (2013)	Plan de Gestión de Públicos (PGP)	El PGP es una herramienta de planificación, la cual define y ordena los pasos que debe seguir cualquier organización teatral durante el periodo de un producto que estén ofreciendo al mercado, con la finalidad de lograr los objetivos esperados. Asimismo, sostiene que toda planificación requiere de tiempo para que se puedan conseguir los mejores resultados.
Sonia Sin (2021)	Plan de Desarrollo de Audiencias	Se debe saber a qué públicos se dirige una obra teatral para poder conectar con ellos. De este modo, la clave está en definir y aclarar los objetivos, definir las estrategias, realizar el diagnóstico y utilizar indicadores.

2.3.1. Círculos Concéntricos

La herramienta que plantea el autor McDaniel (2020), quien es director de ARTS Action Research en Nueva York, se trata de los “círculos concéntricos”, los cuales se dividen en dos: el lado artístico y el de las audiencias. Para el desarrollo de esta investigación, nos centraremos en la segunda. Según este director, se debe reconocer a las audiencias como un factor importante que determine la base para la realización de los proyectos teatrales. Para empezar a reconocer

al público, primero, se debe desarrollar un proceso de planeación para que se tenga en claro cuál es el acto deliberado y así crear un cambio positivo en la organización (2020). Segundo, se debe tener en cuenta que el aprendizaje es un proceso de adquisición de conocimiento, información y experiencia que logra cambiar la actitud de las personas. Entonces, planificándolo y aplicándolo en las audiencias, se obtendrá un impacto positivo que logrará un aumento de la audiencia que mejorará la relación con esta.

Figura 6: Círculos concéntricos



McDaniel (2020) indica que hay que tener en cuenta ciertos conceptos, como los valores. El primer punto es si el equipo interno de la organización tiene sus valores bien definidos y los ponen en práctica, va ser más fácil comunicar el mensaje que quieren que se lleve su público para crear una buena relación con ellos. El segundo punto está constituido por las relaciones internas y externas. Si no se tiene un buen clima laboral, no van a poder entablar relaciones de calidad hacia afuera.

Por otro lado, McDaniel (2020) recalca que es sumamente importante clasificar a la audiencia para poder definir las estrategias para cada grupo y se llegue al objetivo que se quiere llegar con cada segmento de público.

Figura 7: Clasificación de la audiencia



Fuente: De Nello McDaniel (2020)

Por lo tanto, el autor McDaniel (2020) ha diseñado el gráfico de los círculos concéntricos para indicar cuál es la dirección para sostener las relaciones de manera estratégica. Dicho gráfico es un marco conceptual estratégico para estructurar las relaciones con las audiencias. Decimos “estratégico”, porque va a permitir que se logren los objetivos que nos hemos trazado. Por un lado, está el grupo A, en el que está la audiencia nuclear, es decir, la más cercana. Son las personas que tienen un vínculo de confianza con la organización, por lo que no requiere que gastemos en marketing, sino que reconozcamos que buscan una atención personalizada. Además, quieren saber en qué estamos pensando como organización, qué es lo que estamos haciendo y cuáles son nuestros próximos proyectos, ya que quieren sentirse incluidos y participar más. Por el otro lado, está el círculo de los conectados, que es el grupo B, o también conocido como los compradores (shoppers). Estos, aunque vayan a eventos artísticos, no están comprometidos con una sola organización. Asimismo, son consumidores que asisten a espectáculos de varias organizaciones, pero que se podrían fidelizar a solo una productora teatral si es que su experiencia es significativa.

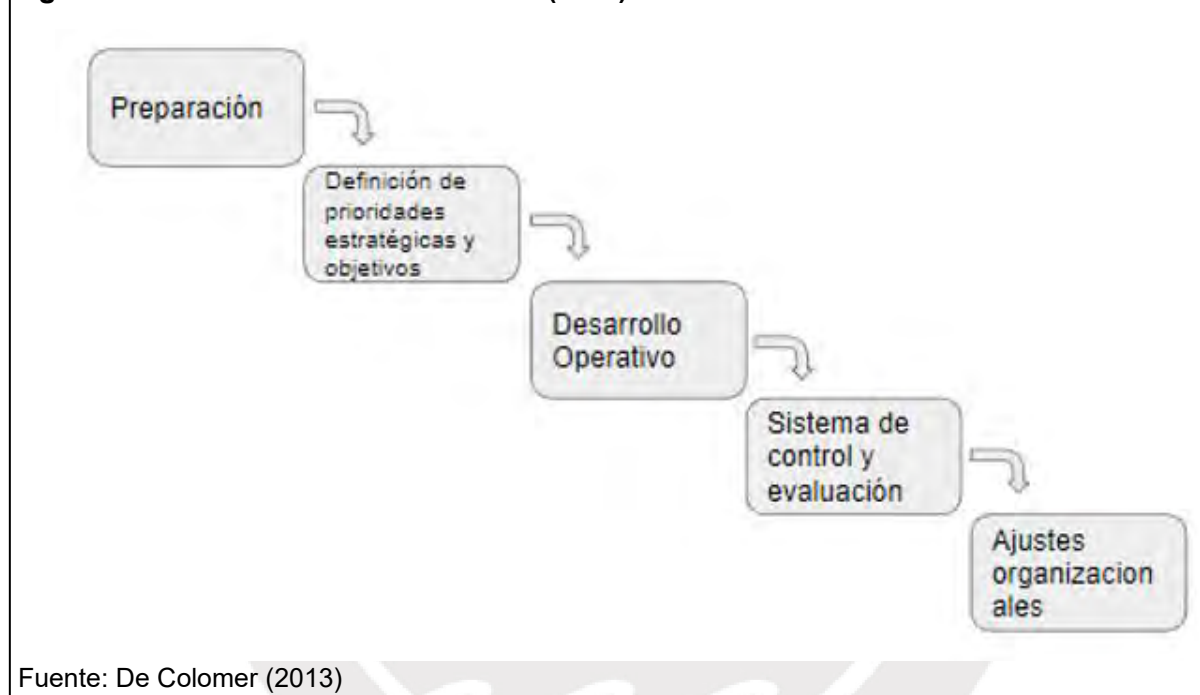
En conclusión, McDaniel (2020) sostiene que, con estos dos círculos identificados, es importante saber qué estrategias utilizar para cada uno de ellos, crear constantemente oportunidades que busquen la participación de estas audiencias y comprender que ellas están a la disposición de recibir la invitación a participar. Ello va a resultar más fácil con el público fidelizado del grupo A, ya que, con el segundo grupo, sería un poco más trabajoso por la competencia que existe con otras organizaciones. Pese a ello, las productoras no tienen estos círculos definidos ni mucho menos diferenciados. Una de las consecuencias que indica el autor (2020) es el gasto innecesario del presupuesto en marketing sin tomar en cuenta ambos círculos ni y el público, que es una de las piezas clave para que una organización tenga éxito.

2.3.2. Plan de Gestión de Públicos

El autor Colomer (2013) propone una herramienta de planificación llamada Plan de

Gestión de Públicos (PGP), la cual define y ordena los pasos que debe seguir cualquier organización teatral durante el periodo de un producto que estén ofreciendo al mercado, con la finalidad de lograr los objetivos esperados. Asimismo, sostiene que toda planificación requiere de tiempo para que se puedan conseguir los mejores resultados. Sin embargo, muchas productoras, incluyendo las peruanas, se dejan llevar por la improvisación, de modo que la planificación se concibe como una pérdida de tiempo. En atención a ello, establece que los pasos que se deben de seguir para realizar un PGP son cinco, los cuales se han implementado en algunos espacios escénicos y han sido de mucha utilidad para conseguir los objetivos que se quería (Colomer, 2013).

Figura 8: Plan de Gestión de Públicos (PGP)



a. Preparación

Según Colomer (2013), las empresas teatrales deben comenzar con la etapa de la preparación, en la cual se debe definir el equipo de trabajo para poder realizar la coordinación del proceso de elaboración de la herramienta PGP. De este modo, se debe formar un equipo de trabajo con todos los profesionales que interactúan con el público, es decir, los front office y, también, los del back office que están en las Áreas de Comunicación y Marketing.

b. Definición de prioridades estratégicas y objetivos

Colomer (2013) establece que, antes de ejecutar la planificación, se debe conocer el punto de partida y realizar un análisis de la oferta y del consumo de las tres últimas obras que se han realizado para identificar las tendencias de evolución. Esto se debe tener en cuenta para poder equilibrar la oferta a la demanda del momento.

c. Desarrollo operativo Mapa operativo de públicos

El autor menciona que es importante realizar la segmentación, la cual debe realizarse previamente y debe ser estructurada. Asimismo, recalca que se necesitan variables, las cuales deben encontrar las más significativas. Para establecer cuáles son las variables, primero, se tiene que identificar los públicos que están en la etapa de formación inicial, que está integrada por los niños y adolescentes. Por lo tanto, son públicos dependientes. La otra etapa es la de los públicos adultos, los cuales se pueden segmentar según su frecuencia de asistencia: asistentes intensos, ocasionales o improbables. Según Kelly y Mayaux (como se cita en Colomer, 2013) se pueden segmentar según el beneficio buscado, ya sea asistentes tradicionales, quienes buscan disfrutar de una obra teatral, o los asistentes tecnológicos, quienes buscan tener un mayor estatus. Finalmente, la tercera variable es la actitud hacia las artes escénicas que parte de seis categorías de públicos: demanda inexistente, demanda latente, primerizos, ocasionales, regulares y amigos o socios.

2.4. Planificación segmentada del marketing mix

El autor Colomer (2013) afirma que la planificación segmentada es esencial para poder definir acciones que se deben realizar, con la finalidad de ejecutar estrategias eficientes y poder cumplir con los objetivos de la empresa. Para ello, se recomienda aplicar el marketing mix para cada segmento del público:

- El Producto: Identificar qué contenidos se corresponden mejor con cada perfil de consumo.
- El Precio: Se define el precio individual de las entradas, los precios especiales para colectivos sociales específicos y los precios de grupo y promocionales.
- La distribución: Definir cuáles van a ser los canales de venta y potenciarlos según los hábitos de compra de cada segmento.
- La comunicación: Se debe realizar una difusión masiva para el marketing de interrupción, una difusión segmentada para priorizar a los perfiles que les interese el proyecto del momento y la difusión directa y personalizada para los públicos ocasionales y socios.

Por otra parte, Katya Bejarano, comunicadora social experta en estrategia y difusión en artes escénicas, señala que se desconoce la dinámica de los medios de comunicación cultural para la difusión de sus obras. Además, sostiene que la planificación y el uso correcto del tiempo son esenciales para poder producir interés en los espectadores (como se cita en Pineda et al., 2017).

2.4.1. Creación de una base de datos de espectadores

Colomer (2013) comprueba que la base de datos es el factor más importante en el

marketing relacional, ya que se debe tener una relación personalizada con los espectadores. Para ello, se debe disponer de los datos de cada uno de los asistentes. Un ejemplo de cómo puede estructurarse la base de datos es de la siguiente manera:

Figura 9: Base de datos

Datos identificativos y de contacto

ID	DATOS DE CONTACTO								
	Apellido paterno	Apellido materno	Nombre	E-mail	Celular	Telf.	Distrito	Idioma preferente	Fecha registro

Variables objetivas

Datos Sociodemográficos				Estilo de vida
Edad	Grupo de edad	Género	Estudios	Actividad profesional

Variables subjetivas

Relación con el teatro	Beneficios buscados	Gustos y preferencias			Frecuencia de consumo
Estadio	Tipo	Géneros artísticos	Estilos	Contenidos	Nivel

Adaptación de Colomer (2013)

Las autoras Lazo et al. (2017) realizaron una investigación sobre el Centro Cultural de la PUCP (CCPUCP), en la cual utilizaron a la herramienta de marketing relacional CRM (Customer Relationship Management), pues implementar esta estrategia en la empresa permite capturar y analizar de forma sistemática la información que viene de los clientes y así captar las diferencias que existen entre ellos. Asimismo, dicha herramienta es una estrategia empresarial que implica un cambio de modelo de negocio, ya que se centra en la gestión de todos los puntos de contacto con el cliente, que tiene como objetivo captar, fidelizar y rentabilizar al consumidor (García, 2001).

2.4.2. Incorporación de aplicaciones tecnológicas

Como mencionan Palomino y Sianca (2020), la aplicación del marketing digital resulta útil y rentable para poder lograr la atracción y conversión de los clientes, pero se debe aplicar eficientemente. Según Manuel Alonso Coto (2008), el Internet es un medio bastante rentable e inexcusable para toda campaña de marketing, comunicación y publicidad. Por ello, como menciona Colomer (2013), en el PGP se deben escoger los instrumentos tecnológicos que permitan gestionar mejor la relación con los espectadores. Una de las herramientas más básicas y de mucha ayuda es la web, la cual sirve para presentar y comunicar los productos y servicios que ofrece una determinada empresa. Sin embargo, se debe saber cómo gestionar la página de la empresa para tener la certeza que vaya a cumplir con su función efectiva y satisfactoriamente. Asimismo, por medio de la web, también se pueden capturar los datos de los potenciales o posibles consumidores que les guste el contenido que ofrece la productora.

Otra herramienta son las redes sociales, las cuales sirven para poder difundir los productos, servicios o proyectos que realiza la empresa. Por ello, el autor Wymbs (2011) plantea que, al encontrarnos en una era digital, el uso de tecnologías, para una mejor comunicación interactiva y medible, es de suma importancia, debido a que contribuye con la atracción y retención de clientes por medio de experiencias empresariales previas.

En otra línea, Carr et al. (como se cita en Colomer, 2013) señalan que los públicos culturales están mayoritariamente en internet. Debido a ello, se debe dejar de considerar al internet como un canal secundario en la gestión de clientes. También, señalan que la página web y las redes sociales completan la caja de herramientas imprescindibles. Según Leal y Quero (2011), la tecnología de Internet da paso a la interacción, a la individualización y a la creación que posibilitan el marketing interactivo, el cual hace que los consumidores den respuestas personalizadas según las necesidades individuales. Al respecto, Colomer (2013) destaca que una de las herramientas digitales preferidas en las organizaciones teatrales es el correo electrónico, ya que es un canal ampliamente aceptado y barato que permite la relación segmentada e individualizada. Además, realiza un marketing de empuje sin ser invasivo y permite a las productoras controlar las respuestas de los consumidores.

a. Sistema de control y evaluación

Tal y como señala el autor Colomer (2013), luego de realizar el desarrollo operativo, se debe emplear un control a partir de indicadores de actividad que vaya registrando las acciones que se realicen. Asimismo, propone emplear indicadores de resultado para poder evaluar los objetivos operativos de la obra que se esté realizando en el momento.

b. Ajustes organizacionales

La última etapa que señala el autor Colomer (2013) es la de afinar los detalles. Cuando ya se tiene el plan operativo de marketing, es probable que se deba cambiar algunos aspectos del modelo organizacional. En primer lugar, se debe revisar el organigrama funcional para ver si se tiene que realizar una redistribución de las responsabilidades de cada trabajador. En segundo lugar, se debe revisar el sistema de trabajo. Asimismo, se debe crear una plataforma virtual en donde se pueda compartir la información sobre los espectadores y la del equipo de la empresa. También se deberá agendar reuniones periódicas con todo equipo de trabajo para analizar la información que han obtenido de los espectadores y presentar la programación y los procesos de marketing que se van a poner en marcha. Finalmente, se debe analizar y detallar qué aspectos en cuanto a la relación con la audiencia se van a modificar.

Un modelo que refuerza al PGP de Colomer es el de la autora Lidia Varbanova (2013) que contiene cinco fases:

- Fase uno. Establecer un clima intraemprendedor, es decir que los trabajadores

tengan la cualidad de presentar nuevos proyectos, ideas y estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa. Asimismo, el equipo de gestión debe reevaluar los procesos, reglas y estructuras internas para poder dar paso a la elaboración de nuevas ideas.

- Fase dos. Se realizan ideas innovadoras, las cuales se pueden generar de distintas formas y con diferentes fuentes.
- Fase tres. Se realiza la evaluación y selección de las ideas que son viables de realizar, las cuales deben pasar por un filtro para evaluarlas y ver si cumplen con los siguientes criterios:
 - 1) La idea debe ser compatible con la visión, misión y objetivos a largo plazo de la organización.
 - 2) Ver si no existe ninguna restricción legal o de otro tipo para su realización.
 - 3) Saber cuáles son las posibilidades de la reacción del mercado ante la nueva idea.
 - 4) Tener un esperado de rentabilidad y, además, ver si la idea traerá seguridad financiera a la empresa.
 - 5) Calcular cuál es el nivel de riesgo si se implementa la idea y cómo se podrían disminuir los riesgos.

Si alguna idea no cumple con alguno de los puntos anteriores, se rechaza la idea que debe ser modificada para que luego vuelva a pasar por el proceso de filtrado. Por otro lado, si la idea cumple eficientemente con todos los requisitos, pasa a ser parte de la cartera de proyectos innovadores (Varbanova, 2011). Las ideas que deben ser aceptadas son las que tienen mayor probabilidad de generar los ingresos esperados y los menores riesgos (Varbanova, 2011).

- Fase cuatro. Las ideas que han sido seleccionadas se convierten en proyectos planificados para su realización y se incluyen en el plan estratégico. De esta manera, elaborar las ideas como proyectos es la manera de acercarse con mayor precisión a los objetivos de la empresa (Varbanova, 2011).
- Fase cinco. En esta última etapa se realizan las ideas y se implementa el plan estratégico. Además, el proceso continuo de generar ideas y transformarlas en oportunidades innovadoras es la columna vertebral de una organización cultural exitosa (Varbanova, 2011).

2.4.3. Plan de Desarrollo de Audiencias

La autora Sonia Sin (2021) informa que el modelo Plan de Desarrollo de Audiencias se desarrolla en Zaragoza (España) desde el 2014 y que, desde ese año hasta la actualidad, les ha sido muy útil para mantenerse en marcha y ser exitosos. Asimismo, indica que se ha creado el modelo para otorgarle mayor relevancia a la cultura en la gente, es decir, conectar a las

personas con el arte. Entonces, la clave y el secreto mejor guardado consiste en realizar un plan de desarrollo de audiencias, cuyo paso de diagnóstico es el más importante, pues en dicha etapa se analiza con detenimiento las encuestas, entrevistas, pequeños focus group o conversaciones personales que se han realizado a los espectadores. Además, hay un orden para evaluar y replantear los objetivos específicos que se tiene como empresa:

- Definir la misión y objetivos de la empresa, de manera que todo el equipo lo tenga claro.
- Realizar un análisis FODA que permita un diagnóstico real de la organización para que se sepa de dónde se viene y a dónde se quiere ir.
- Definir las estrategias que se van a utilizar, pues estas son el camino para alcanzar los objetivos mapeados.
- Los objetivos deben ser SMART.
- Utilizar indicadores que permitan medir de manera recurrente si se están cumpliendo o no los objetivos con el desarrollo de estrategias.
- Determinar qué acciones han de proponerse y qué herramientas son las más adecuadas para ayudar a conseguir los objetivos.

Figura 10: Plan de Desarrollo de Audiencias



Cuando se definen los objetivos específicos, hay cuatro estrategias que se han implantado para mejorar las experiencias de los usuarios: la digital, la creación de comunidad y engagement, la mejora de la experiencia y el trabajo con datos (Sin, 2021).

Por otro lado, el teatro de Zaragoza ha diseñado una caja de herramientas que relaciona las distintas estrategias con sus respectivas acciones. Una de estas puede ser el Business Intelligence, el cual se utilizó en este teatro para poder conocer cuáles eran los usuarios más

valiosos, cuáles eran los hábitos de compra de la audiencia y dónde vivían. Además, se pudieron segmentar las comunicaciones y promociones en función de la tipología de público a la que pertenece cada espectador según las tipologías de público definidas en el plan.

Figura 11: Herramientas para el PDA



Figura 12: Modelo atómico

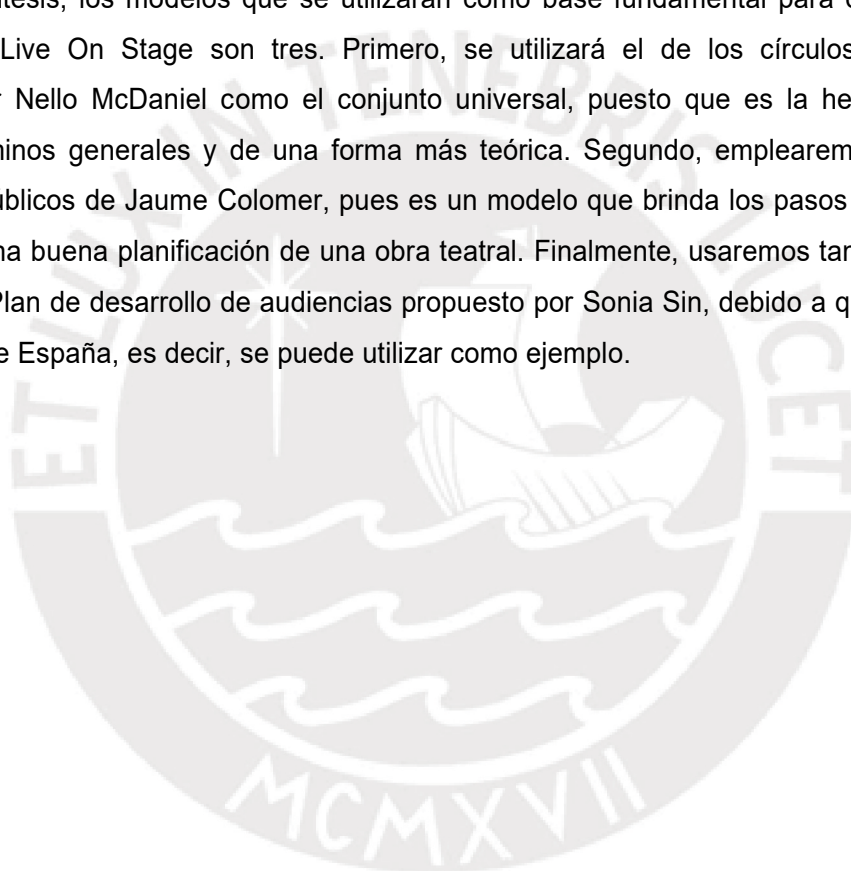


Al igual que los modelos de McDaniel y Colomer, posee diferentes perfiles del público con respecto a su grado de participación en las obras de la productora. Dichos perfiles son los siguientes: participantes, asistentes regulares, esporádicos y los que no asisten nunca. Sin (2021) confirma que es muy importante que se tenga en claro estas segmentaciones para luego realizar su debido análisis. Para facilitar este proceso, se realiza un prototipo del cliente que se quiere alcanzar, un buyer persona, pues, al tener ya un perfil definido, es más fácil pensar en las

estrategias y acciones que se deben tomar. Ello nos acerca al objetivo final, el cual consiste en establecer las métricas para estudiar el espacio y el impacto cuantitativo en nuestro entorno cultural.

Todo el equipo de Zaragoza señala que gracias al modelo que plantea Sonia Sin han podido trabajar bastante bien con los datos del cliente, se pudo saber el número de entradas vendidas, el número de personas que se tiene en la lista de correos, los seguidores en redes sociales, ha ayudado a conocer más al público que se tiene y saber cómo llegar a ellos. De este modo, se realizó un seguimiento al público que se tenía y, luego, implementaron estrategias para retenerlos y fidelizarlos.

En síntesis, los modelos que se utilizarán como base fundamental para diagnosticar la situación de Live On Stage son tres. Primero, se utilizará el de los círculos concéntricos planteado por Nello McDaniel como el conjunto universal, puesto que es la herramienta que habla en términos generales y de una forma más teórica. Segundo, emplearemos el Plan de Gestión de Públicos de Jaume Colomer, pues es un modelo que brinda los pasos que se deben seguir para una buena planificación de una obra teatral. Finalmente, usaremos también el tercer conjunto del Plan de desarrollo de audiencias propuesto por Sonia Sin, debido a que se basa en un auditorio de España, es decir, se puede utilizar como ejemplo.



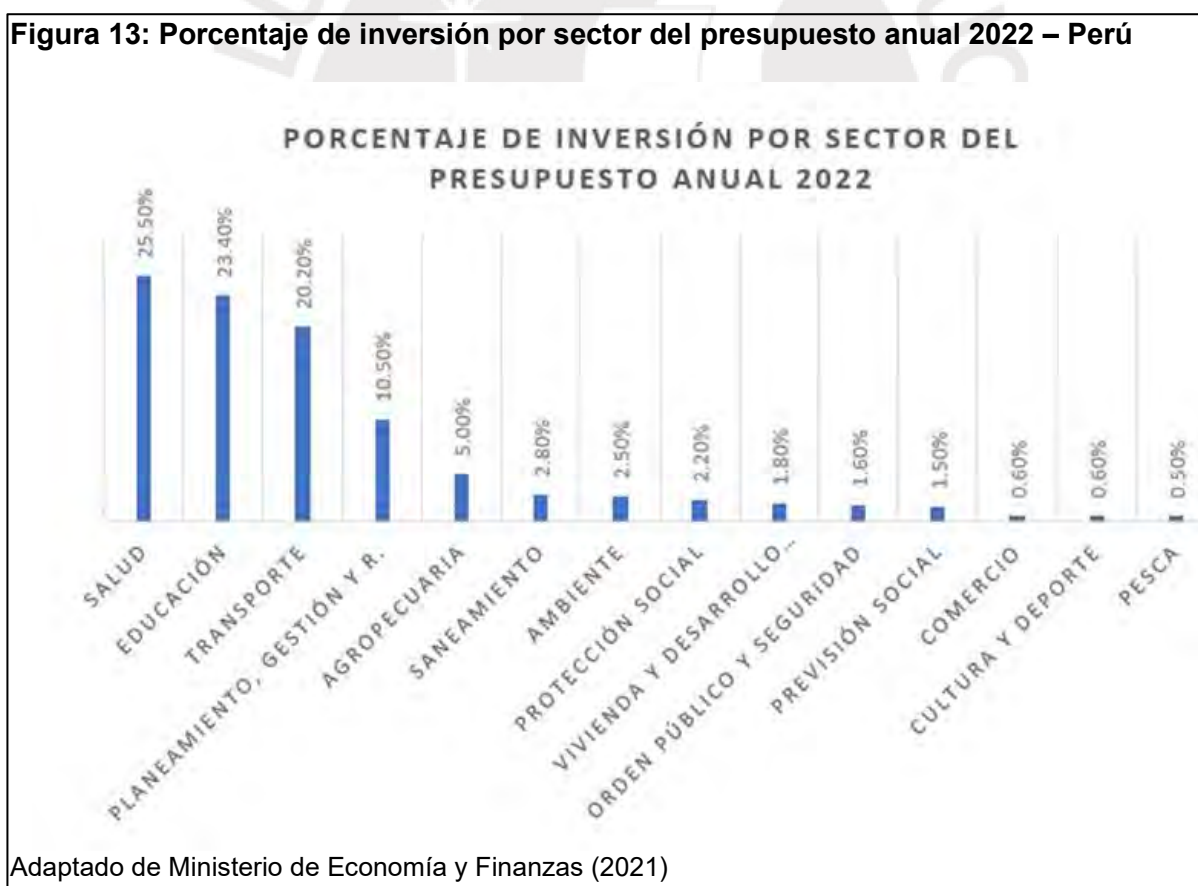
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

Con la finalidad de poder contextualizar el ámbito en el que se desarrolla la presente investigación, se debe abordar el sector cultural del Perú. Principalmente enfocándose en la situación teatral y así poder observar el panorama de las productoras teatrales y su audiencia. Por ello, es que a continuación se presentará una mirada al sector cultural en el Perú, la situación del sector teatral, las productoras, audiencias y los factores del consumo de obras en el mercado peruano.

1. Sector cultural en el Perú

En el Perú, el sector cultural está a cargo del Ministerio de Cultura, cuyas funciones consisten en el fomento de toda forma de expresión artística, con la finalidad de fortalecer la identidad cultural y brindar espacios para que la ciudadanía participe en actividades culturales (Ministerio de Cultura, 2017). Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2022), en el 2022, del presupuesto total anual del Perú, solo el 0,6 % se destinó a cultura y deporte, lo que es un porcentaje bajo en comparación con las recomendaciones de la Unesco, que es de al menos el 1 % para el sector cultural.

Figura 13: Porcentaje de inversión por sector del presupuesto anual 2022 – Perú



En el 2022 el Ministerio de Cultura destinó un presupuesto institucional de apertura de 594 millones de soles. Este monto fue alrededor de un 5 % menor al presupuesto que se destinó para el año anterior (Ministerio de Cultura, 2021). Debido a que se priorizaron otros sectores del

Gobierno, como el de Salud por el contexto actual sanitario que se está viviendo, hubo un notable descenso en la inversión del sector cultural peruano. Sin embargo, esto no solo se ha reflejado en el presente año, sino que proviene de años anteriores (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021).

De este monto destinado a la inversión del ámbito cultural, el Ministerio de Cultura, en su búsqueda de promover el desarrollo cultural, presenta iniciativas como las de los Estímulos Económicos, en donde otorga más de 29 millones de soles para financiar obras y proyectos elaborados por trabajadores y organizaciones culturales de las artes escénicas, artes visuales, música, industria editorial, fomento de la lectura y la actividad audiovisual y cinematografía (Ministerio de Cultura, 2021). Así, para el presente año, se destinó 3 millones de soles para el fomento de las artes escénicas a través de estímulos concursables y no concursables, a los cuales también puede acceder cualquier productora o persona independiente. Sin embargo, este monto, en comparación con otros sectores dentro del mismo ámbito cultural, es escaso, ya que se destina una mayor inversión para actividades cinematográficas y audiovisuales con 24 millones de soles (Ministerio de Cultura, 2021).

De esta manera, lo anteriormente expuesto nos muestra un contexto en el cual se evidencia que el sector cultural no recibe mucha ayuda por parte del Gobierno peruano y que esta falta de apoyo se ve aún más evidenciado en el de la industria teatral, ya que se priorizan otras industrias dentro de este mismo sector. Estos datos son de suma utilidad para el presente estudio, puesto que evidencian la problemática que debe afrontar la industria teatral al no contar con un apoyo gubernamental.

2. Teatro en el Perú

El teatro es una manifestación artística que ha acompañado a la humanidad desde tiempos remotos. Esta disciplina es una herramienta de manifestación por la cual se pueden representar tantos hechos históricos como historias cotidianas. En su informe de Programa de Formación de Públicos, el Gran Teatro Nacional (2016) menciona que, más allá del tema que aborde una obra o de lo que se busque transmitir por medio de ella, el teatro y el arte escénico se basan fundamentalmente en la relación y conexión del artista con el espectador.

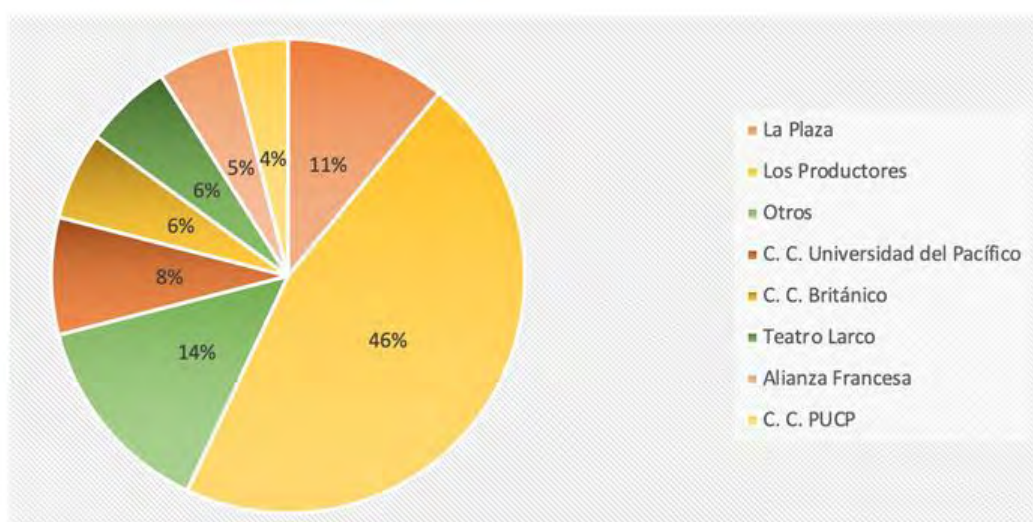
Si bien los teatros cada vez han tenido una mayor acogida, esta no ha sido significativa y los desafíos por los que se encuentra esta industria peruana son diversos tanto en el corto como en el largo plazo. Uno de los desafíos que debe afrontar es lograr

que la audiencia asista de manera constante al teatro, puesto que durante los últimos años se ha podido evidenciar que no hay un número considerable de asistencia de las personas al centro cultural. Esto ocurre, ya que la demanda por este servicio aún es reducida en las obras teatrales realizadas en el Perú (Demarini & Yanqui, 2019). Además, dentro del número de personas que han asistido alguna vez al teatro, 4 de cada 10 solo lo hicieron una vez en todo el año, lo cual evidencia, aún más, la premisa de que sigue siendo un desafío que las personas asistan de forma constante a ver una obra teatral (INFOARTES, 2016).

2.1. Participación de Mercado del Teatro en el Perú

Otro punto importante a considerar es cómo se encuentra repartido el mercado del teatro en el Perú de acuerdo con la participación de cada productora, en la que solamente una lidera el mercado del teatro en el Perú como se puede observar en la siguiente figura:

Figura 14: Participación de mercado del teatro en el Perú



Fuente: Total Market Solutions (2016)

Así, podemos ver que, en el gráfico circular, la productora de teatro que lidera con un 46 % de participación de mercado es “Los Productores”, que obtuvo una audiencia de 200,000 espectadores para el año 2015. A esta le sigue el Teatro La Plaza con un 11% de participación de mercado, que representa un total de 80 mil personas, según Total Market Solutions (2016). Evidentemente, tanto el Teatro La Plaza como Los Productores, ambas pertenecientes a la Asociación Cultural Drama, poseen más del 50 % del mercado, mientras que las productoras independientes en su conjunto representan un 14 % del mercado, porcentaje en el cual se encuentra nuestro sujeto de estudio.

3. Productoras teatrales

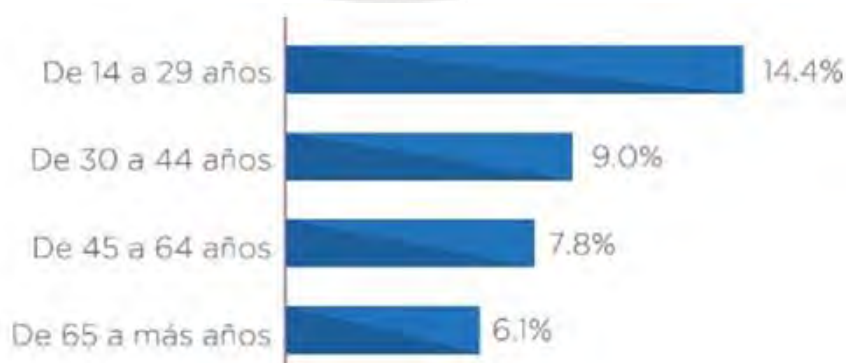
Como se menciona en el Observatorio Vasco de la Cultura (como se cita en Pineda et al., 2017), las productoras teatrales son agentes productores de artes escénicas que pueden ser públicas o privadas y que tienen una iniciativa de producir una obra escénica perteneciente a los siguientes géneros: teatro, danza, ópera, circo, magia, teatro musical, títeres y marionetas, teatro de calle y otros géneros escénicos minoritarios. Como sostiene Varbanova (2013), las productoras se clasifican de la siguiente manera:

- Según su autonomía, pueden ser independientes o vinculadas. Si son independientes, tienen la libertad de tomar decisiones sobre la organización.
- Según su finalidad, pueden ser sin fines de lucro o empresariales. Esta última tiene como objetivo principal la generación de dinero.
- Según la fuente de financiamiento, pueden depender de entidades tanto externas como internas.
- Según su naturaleza, pueden ser de dos tipos. Por un lado, figuran los centros culturales, los cuales pertenecen a una entidad vinculada, a la cual reportan sus actividades. Por otro lado, se encuentran los teatros, que son independientes, es decir, no reciben apoyo ni dependen de una entidad externa.

4. Audiencia

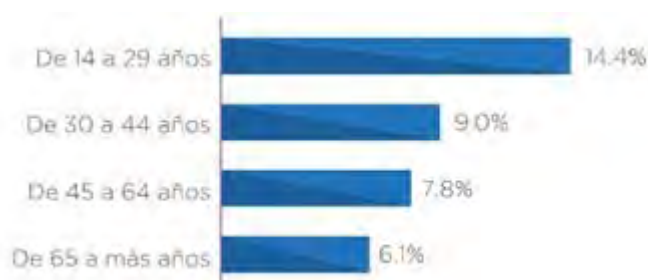
La audiencia se define como el número de personas que asiste a un acto o espectáculo (Real Academia Española, s.f. definición 6). La audiencia de las obras teatrales en el Perú está compuesta por diversos grupos de edades, cuyo grupo más joven es de 14 a 29 años. La asistencia de mayor porcentaje de estos últimos es de un 14.4% de las personas que asisten a un espectáculo de teatro. Por otro lado, se encuentran los rangos de 30 a 44 años que representan un 9 %.

Figura 15: Porcentaje de población que durante los últimos 12 meses ha asistido a un espectáculo de teatro, según grupo de edades durante el 2019



Fuente: ENAPRES (2021)

Figura 16: Porcentaje de población que durante los últimos 12 meses ha asistido a un espectáculo de teatro, según grupo de edades durante el 2019



Fuente: ENAPRES (2021)

En cuanto a género, el porcentaje de hombres y mujeres es de un 9.8% y 9.6% respectivamente durante el 2019. (INFOARTES, 2016). Lo cual demuestra que en la realidad peruana la asistencia tanto de hombres como mujeres a espectáculos escénicos es similar, así como se puede observar en el siguiente gráfico:

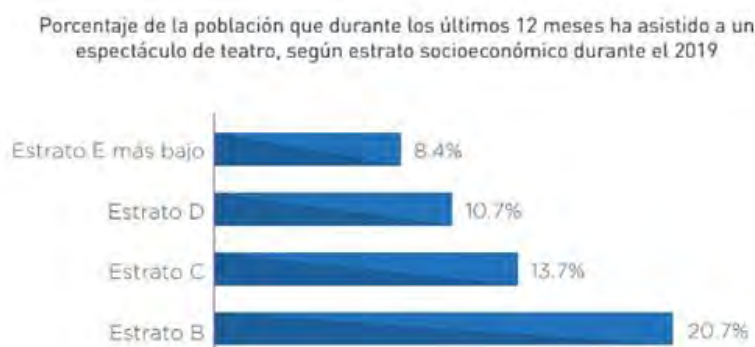
Figura 17: Porcentaje de población que durante los últimos 12 meses ha asistido a un espectáculo de teatro, según sexo durante el 2019



Fuente: ENAPRES (2021)

Por otro lado, INFOARTES (2016) indica que, cuanto más sea el nivel socioeconómico de las personas, mayor será su asistencia a los espectáculos de teatro. Siendo la quinta parte del nivel socioeconómico, el estrato A está conformado por aquellas personas que asistieron al menos una vez a uno de los espectáculos en los últimos 12 meses del 2019. En cambio, el estrato B solamente representa un 20.7 % de la audiencia. Sin embargo, la audiencia del sector teatral no solo se encuentra en los estratos más altos, sino que también abarca los estratos más bajos que son el C, D y E, los cuales significan el 13.7 %, 10.7 % y 8.4 %, respectivamente.

Figura 18: Porcentaje de población que durante los últimos 12 meses ha asistido a un espectáculo de teatro, según estrato socioeconómico durante el 2019



Fuente: ENAPRES (2021)

En cuanto al nivel de audiencia, que se ha tenido en las propuestas teatrales en el Perú, este ha incrementado a un 9.7 % desde el 2016 al 2019, según la Encuesta Nacional de Programas Presupuestales (ENAPRES). Este porcentaje de los peruanos asistió al menos una vez a un espectáculo de teatro, lo cual equivale a 2.4 millones de personas (INFOARTES, 2016).

Figura 19: Porcentaje de población que durante los últimos 12 meses ha asistido a un espectáculo de teatro 2016-2019



Fuente: ENAPRES (2021)

5. Factores del consumo de obras de teatro en el Perú

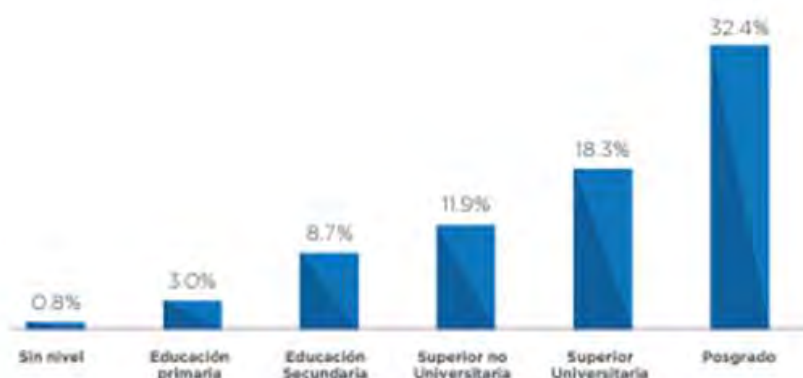
El consumo de obras de teatro en el Perú es bajo en comparación con el consumo de otras ofertas de entretenimiento y esta idea se ve reflejada con la encuesta realizada en la que se demostró que solo el 8.8% de los ciudadanos asistieron a una obra teatral (INFOARTES, 2021). Esta baja asistencia en la población peruana se debe a distintos factores, dentro de los cuales se destacan el factor socioeconómico, nivel educativo, idioma y geográfico.

Por un lado, el consumo de las obras de teatro en el Perú se ve afectado por el nivel socioeconómico de las personas, puesto que como se mostró en las características de la audiencia, mientras más alto es el nivel socioeconómico es mayor el nivel de asistencia (ENAPRES 2021). Siendo este un factor relevante, puesto que está directamente relacionado con el precio de las entradas, las cuales suelen ser más altas que otras ofertas de entretenimiento, ya que el precio promedio de los espectáculos de teatro asciende a los 40 soles

en el ámbito urbano (ENAPRES 2021).

A la vez otro factor de consumo de las obras teatrales es el grado de estudio de la persona, puesto que como se muestra en la siguiente tabla, mientras más alto sea el grado de estudio, presenta un mayor porcentaje de asistencia a las obras de teatro. Esto se puede relacionar de forma directa al factor cultural, ya que el modo de vida de una comunidad o grupo, con el fin de encajar en un grupo cultural, un consumidor debe seguir las normas culturales que se encuentran formalmente manifiestas y aquellas que son tácitas (Vargas, 2013).

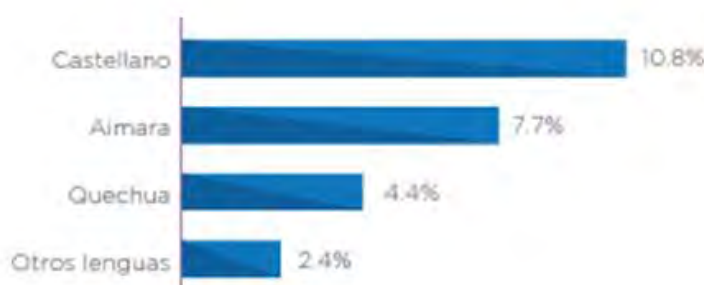
Figura 20: Porcentaje de población que durante los últimos 12 meses ha asistido a un espectáculo de teatro, según nivel educativo durante el 2019



Fuente: ENAPRES (2021)

Por otro lado, también existen diferencias significativas por el lado del factor del idioma de las obras, puesto que se evidencia que consumo mayoritario de obras teatrales las realizan las personas de habla castellana con 10.8% (ENAPRES, 2021). Así se puede observar en el siguiente gráfico:

Figura 21: Porcentaje de población que durante los últimos 12 meses ha asistido a un espectáculo de teatro, según su idioma materno durante el 2019



Fuente: ENAPRES (2021)

El factor demográfico, es un punto sumamente importante para tener en consideración cuando hablamos de asistencia al teatro en el Perú, puesto que se puede observar que la asistencia en la zona urbana es predominante en comparación con la zona rural.

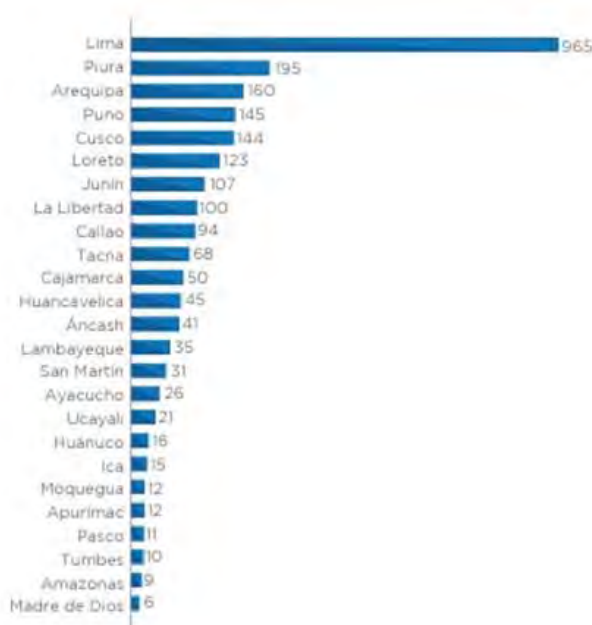
Figura 22: Porcentaje de población que durante los últimos 12 meses ha asistido a un espectáculo de teatro, según su área geográfica 2016-2019



Fuente: ENAPRES (2021)

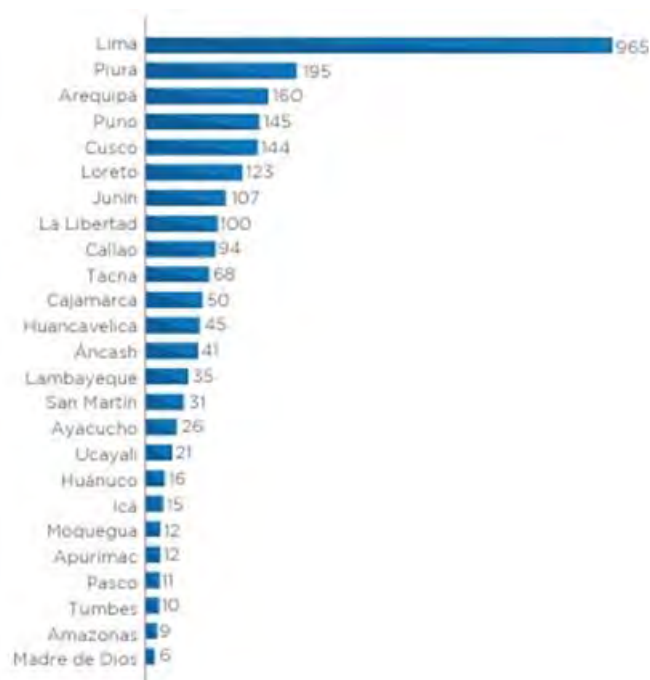
Asimismo, si se analiza el nivel de asistencia a espectáculos de teatro por departamento, se puede observar que Lima ocupa gran parte del nivel de asistencia con 965 mil personas (ENAPRES, 2021).

Figura 23: Porcentaje de población que durante los últimos 12 meses ha asistido a un espectáculo de teatro, según departamento durante el 2019 (miles)



Fuente: ENAPRES (2021)

Figura 24: Porcentaje de población que durante los últimos 12 meses ha asistido a un espectáculo de teatro, según departamento durante el 2019 (miles)



Fuente: ENAPRES (2021)

En síntesis, en este capítulo se ha podido observar acerca de la situación teatral en el Perú, en donde se observa el bajo nivel de inversión que existe, así como también, que su participación de mercado está fuertemente predominada por dos productoras. Además, se presentado las características de la audiencia en donde se asocia que a mayor nivel socioeconómico mayor es la asistencia a obras teatrales.

CAPÍTULO IV: SUJETO DE ESTUDIO

Con la finalidad de poder contextualizar el sujeto de estudio, debido a las características que posee, este capítulo presentará a Live On Stage, por medio de su modelo de negocio, organigrama, una línea del tiempo con sus producciones hasta la fecha y el análisis interno y externo de la organización, por medio de las herramientas de la gestión para su correcto análisis.

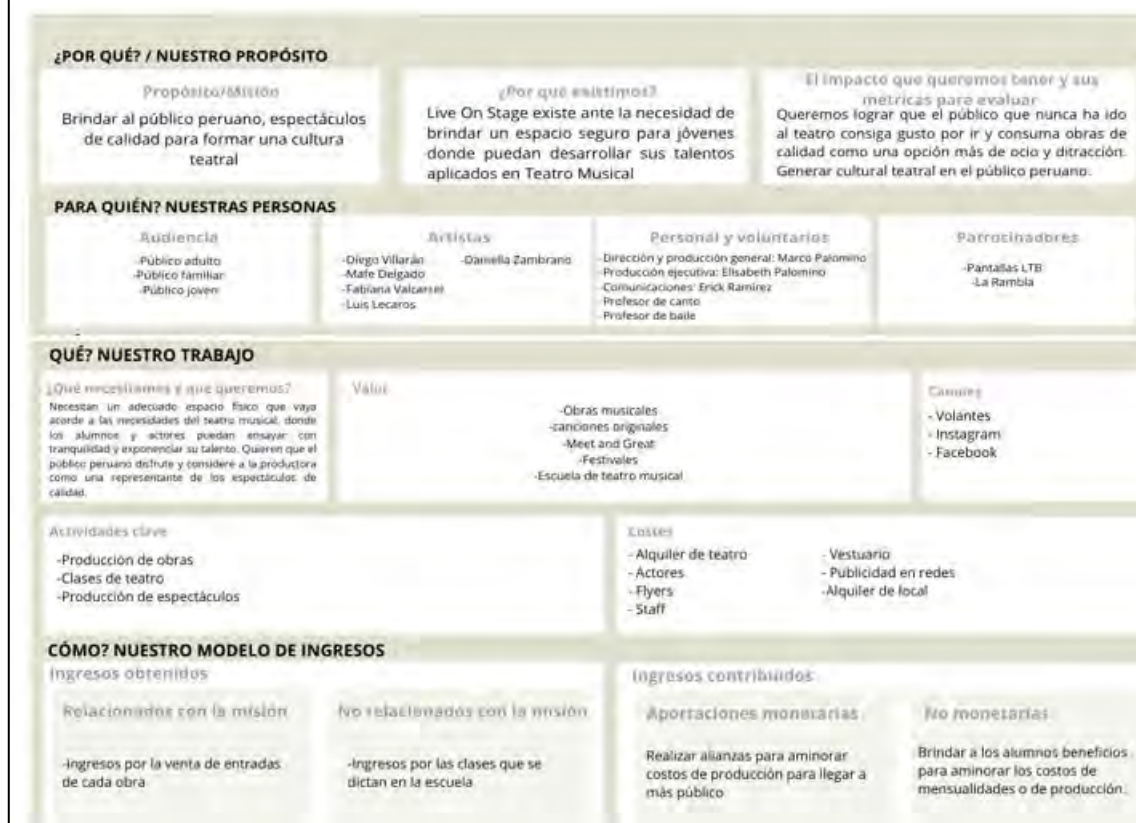
1. Live On Stage

Live On Stage inició en el 2019 cuando Marco Palomino, actual director y productor de la escuela, se quiso independizar y tener su propia empresa (Palomino, 2022). De esta manera, cuando comenzó a crear la productora, Eleven Millium le prestó sus oficinas a Live On Stage para que puedan iniciar como empresa, ya que habían trabajado juntos previamente. Es así como realizaron sus primeras obras que fueron Tiempos de rock el musical: lo mejor de los 80, que fue la muestra final de laboratorio de teatro musical, y Viernes Sangriento (2019), que debió adaptarse a las oficinas que se les estaba brindando. Desde ese momento, no cesaron sus producciones e incluso, en pandemia, continuaron creando y presentándose vía Zoom.

1.1. Modelo de Negocio de Live On Stage

El modelo de negocio de Live On Stage se divide en dos: la productora, la cual es cuando realizan una convocatoria de artistas para poder formar el elenco, es decir, realizan un proyecto remunerado; y la escuela, que nace con el objetivo de formar a personas que tienen muy poca experiencia o aún no se atreven a poder ser parte de un proyecto teatral. Estas dos se encuentran fuertemente relacionadas, puesto que, en las obras de Live On Stage, los alumnos de la escuela participan como cuerpo de baile de la obra realizada por la productora. Esto tiene como finalidad poder dar oportunidad a sus mismos alumnos para que participen de una obra con público y así adquieran mayor experiencia en el escenario. De esta forma, Live On Stage presenta el siguiente Canvas Modelo de Negocio, en el que se puede identificar la misión de la empresa, quiénes la conforman, sus valores, patrocinadores y también sus principales fuentes de ingreso:

Figura 25: Canvas Modelo de Negocio de Live On Stage



1.2. Organigrama de Live On Stage

El organigrama que presenta Live On Stage se encuentra compuesto por cinco personas permanentes, cuyo director y productor general es Marco Palomino y, debajo de él, se encuentran la productora ejecutiva, el encargado de comunicaciones, los dos profesores de la escuela de Live On Stage y los actores que varían según la obra que se realice en el momento. Este equipo se caracteriza por ser versátil, puesto que existen momentos en que los integrantes de la organización no solo deben enfocarse en sus funciones, sino también deben apoyar en otras, según se requiera, para poder llegar a la fecha del estreno de la obra.

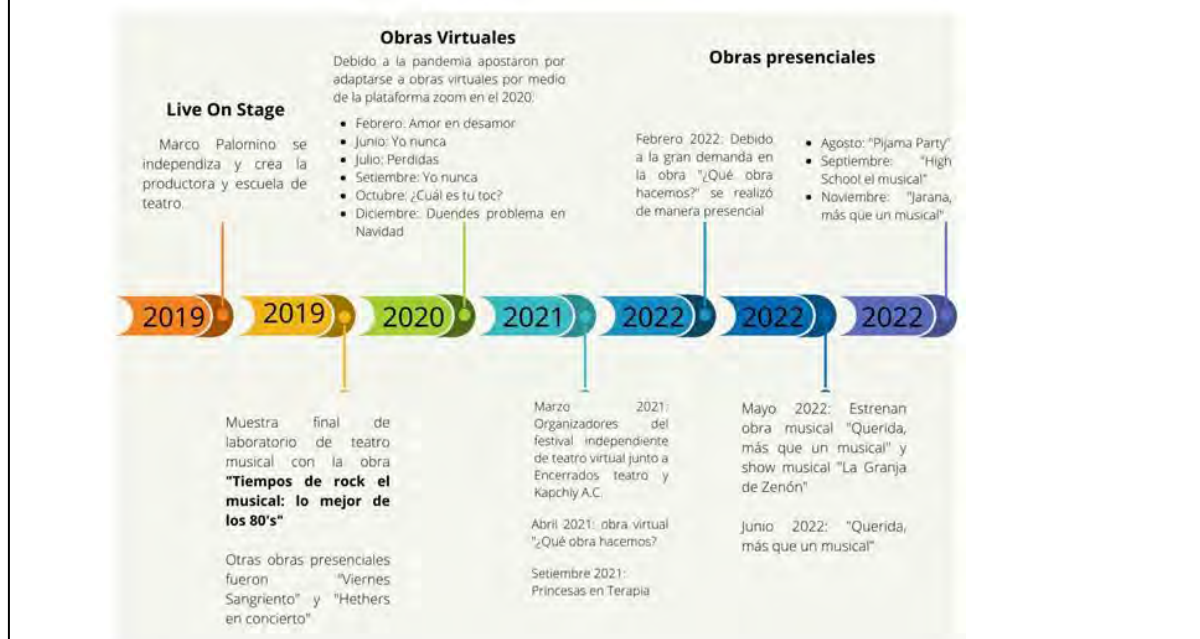
Figura 26: Organigrama de Live On Stage



1.3. Producciones de Live On Stage

Durante el tiempo de existencia de Live On Stage en el mercado, esta ha podido realizar diversas obras, las cuales, en su mayoría, son musicales, ya que esta es la línea de la casa productora. Así, en el periodo del 2019 al presente, han producido las siguientes obras:

Figura 27: Línea del tiempo de producciones de Live On Stage 2019-2022



Como se puede observar en la figura 23, Live On Stage, durante el 2019, también realizó las obras Tiempos de rock el musical: lo mejor de los 80's como parte de la muestra final de laboratorio teatral de Viernes Sangriento y Hethers en concierto. En el año 2020, el cual fue afectado por la pandemia, se adaptaron a la virtualidad que les permitió realizar más obras, debido al bajo costo que estas significaban y la facilidad que la plataforma les brindaba para poder llegar a cualquier espacio. Debido a ello, para el primer semestre del año, realizaron dos obras tituladas Amor en desamor y Yo nunca, ambas realizadas por medio de la plataforma virtual Zoom. Mientras tanto, en el segundo semestre del año, ya habiéndose adaptado a la virtualidad en mayor medida, estrenaron cinco obras, las cuales fueron: Perdidas, Yo nunca, ¿Cuál es tu toc?, Duendes: Problemas en Navidad y la repetición de la obra Yo nunca, debido a la buena acogida que tuvo en el público.

En marzo del 2021, Marco Palomino, con su empresa Live On Stage, formó parte de los organizadores del festival independiente de teatro virtual junto a Encerrados Teatro y Kapchly A.C. En este espacio, buscaban promover las artes escénicas a través de puestas

en escena y conversatorios de acceso libre a todo público. En abril del mismo año, realizaron la puesta en escena ¿Qué obra hacemos?, en el que Live On Stage decidió colocar a actores conocidos del medio, como Brando Gallesi, para poder atraer a un mayor número de audiencia. Efectivamente, esta fue una de sus obras con mayor asistencia de público en la modalidad virtual. Finalmente, para culminar el año, en el mes de septiembre, realizaron la obra Princesas en terapia, que fue su última obra virtual.

A finales del año 2021, decidieron realizar nuevamente ¿Qué obra hacemos?, pero esta vez en un formato presencial, cuyo teatro escogido fue el Centro Cultural Ricardo Palma, ubicado en el distrito de Miraflores. Asimismo, integraron más actores del medio, como Thiago Vernal, Diego Muller y Fabiana Valcárcel. Esto resultó un acierto para la productora, debido a la afluencia de público que generaron. En el siguiente año, debido a la gran asistencia de público que tuvo, decidieron repetirla en el mes de febrero del 2022 en el teatro Peruano Chino, denominando a este tiempo la temporada de verano de Live On Stage.

A mediados del año, en mayo, decidieron realizar dos obras en paralelo en el Teatro Canout Querida, más que un musical, con la actriz Ebelin Ortiz como personaje principal y el actor Martin Velásquez, que estaba dirigida a un público adulto, y La Granja de Zenón, dirigida a un público familiar con niños. Ambas obras se realizaron el mismo día: La Granja de Zenon tuvo dos funciones por la mañana y Querida, más que un musical se realizó por la tarde-noche también con dos funciones. En junio del 2022, con una única función, decidieron volver a estrenar la obra Querida, más que un musical, pero esta vez con la actriz Daniela Zambrano como personaje principal en el teatro Peruano Chino.

Para el mes de agosto, realizaron la obra Pijama Party con los actores Luis Baca y Diego Villarán. Esta obra estuvo dirigida a un público familiar y se realizó en el teatro Peruano Chino. En septiembre, realizaron la obra High School el musical, en donde realizaron 2 funciones para el 22 y 23. En estas se vendieron todas las entradas y, por consiguiente, decidieron agregar dos fechas más: para el 9 y 16 de octubre en el Teatro Sala Tovar. Finalmente, su obra más reciente, Jarana, más que un musical, está dirigida a un público adulto y cuenta con tres funciones: el 13, 20 y 27 de noviembre en el Teatro Sala Tovar, ubicado en el distrito de Miraflores.

1.4. Análisis Interno de Live On Stage

Cuando realizan sus obras con la productora, primero, se hace un estudio de mercado con el equipo de comunicaciones que se tiene para saber qué es lo que está de moda, qué puede interesarle al público o a qué público se va a dirigir la obra. Dicho estudio se hace de dos formas: presencial y virtual (Palomino, 2022). Cuando se hace presencial,

tres personas del equipo van a distintos puntos de Lima y les preguntan a los ciudadanos, mayormente público joven, qué obra les gustaría realizar si estuvieran en un taller

de teatro o qué musicales han visto y otras preguntas similares que ayuden a saber qué musical se podría producir. Respecto al tiempo de planificación de una obra, esta suele ser de un mes antes de realizar la producción y, desde que se inicia hasta que se presenta la obra, puede variar entre 1 a 2 meses de preparación. De otro lado, los métodos que realizan para atraer al público son dos: los tradicionales, en donde están los volantes, venta en colegios, etc., y los digitales, donde se utiliza Instagram y Facebook, pues no cuentan con una página propia de la escuela.

Sin embargo, se tuvo comunicación con el actor de distintas obras que ha producido Live On Stage, Luis Lecaros (entrevista virtual, 27 de mayo), sostuvo que una de las grandes debilidades que tiene esta productora es que realiza las producciones con un tiempo muy escaso, “todo se resume en el tiempo, la empresa planifica las obras y quieren que todo salga en un mes o dos” (Lecaros, entrevista virtual, 27 de mayo) para realizar una obra se necesita más tiempo de pre producción para que se pueda brindar un buen producto y obtenga el éxito que se busca como organización como las obras de otras productoras de caso de éxito como Los Productores. Asimismo, Lecaros (entrevista virtual, 27 de mayo) señala que si tuvieran más tiempo se llegaría a más personas, se podrían realizar más estrategias de marketing para llegar a más consumidores y, así, ellos se puedan animar a asistir.

Por otro lado, las fortalezas que rescatan Palomino y Lecaros es que Live On Stage produce musicales, obras originales y les da oportunidades de trabajo a varios actores y actrices. Además, tiene grandes ideas con respecto a la publicidad. De esta forma, sobre la base de las entrevistas realizadas, tanto al dueño de Live On Stage como a sus colaboradores, se realizó el siguiente cuadro, basado en la herramienta de análisis interno FODA, haciendo un cruce de la información levantada en las entrevistas, la cual nos permite identificar con mayor claridad las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización de estudio.

Tabla 6: Análisis Interno de Live On Stage-FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con un equipo versátil. • Cuentan con plataformas de venta amable con el usuario. • Cuentan con contactos de personas del medio artístico. • Cuentan con el auspicio de JMT pantallas LED de Lima. 	<ul style="list-style-type: none"> • reconocimiento. • Aumento porcentual de las personas que asisten al teatro desde el año 2016 hasta la actualidad.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Presentan corto tiempo para la planificación de sus obras. • No cuentan con un teatro fijo o propio y dependen de la disponibilidad de los espacios del teatro. • No siguen un plan de obras para el 2022 que se presenta a inicios del año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia de productoras independientes. • Situaciones inesperadas: COVID- 19. • Acomodadores y personal de seguridad brindados por el teatro contratado, que no necesariamente se encuentran alineadas con el trato e imagen que Live On Stage desea transmitir.

1.5. Análisis Externo de Live On Stage

Los trabajadores de la productora mencionaron que es difícil llevar a cabo una productora independiente en el Perú, más aún si no se cuenta con el apoyo económico del estado. Además, comentaron que existe bastante competencia, pero muy pocas salas de teatro y las que hay mayormente están centralizadas en los distritos de Miraflores, San Isidro y Barranco. Por ello, se ha realizado un análisis externo en el cual se puede observar que hay varios factores externos que deben afrontar las productoras teatrales para mantenerse en el mercado:

Tabla 7: Análisis Externo de Live On Stage-PESTEL

POLÍTICO	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> • inestabilidad política en el Perú también es una amenaza para las productoras teatrales, pues comienzan a realizar marchas debido a las diferentes ideologías, al estar en desacuerdo con las tomas de decisiones del gobierno, empiezan a haber vandalismo, huelgas, y esto provoca que se tome medidas drásticas como el toque de queda o inmovilización social. De esta manera, los ciudadanos se aterrorizan y prefieren quedarse en sus hogares. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Estado peruano no ayuda económicamente al sector cultural. • No hay suficientes salas de teatro en Lima, mucho menos en las demás regiones del país.
SOCIAL	TECNOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Distintos estatus sociales • Precios elevados en las entradas de las obras teatrales • Los teatros están mayormente en los distritos de Miraflores, San Isidro, Barranco, lo cual hace más difícil que asistan los ciudadanos residentes en Lima Norte y Sur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas plataformas de videoconferencias ayudan para que se puedan realizar reuniones con todo el equipo o, incluso, fue una gran ayuda para seguir haciendo teatro en la época de pandemia. • Nuevos inventos ayudan a mejorar las escenografías de distintas obras que se quieren realizar. • Venta de entradas online gracias a las distintas plataformas que se van creando con el tiempo y, así, facilitan el proceso de compra de los consumidores.
ECOLÓGICO	LEGAL
<ul style="list-style-type: none"> • Desastres naturales, principalmente temblores en Lima, se debe contar siempre con un plan B para estar preparados ante cualquier imprevisto. • Los días lluviosos muchas veces son impedimento para que los ciudadanos salgan de sus casas y asistan al teatro. 	<ul style="list-style-type: none"> • La música que se utiliza en las obras teatrales debe ser autorizadas por el autor. • Las productoras teatrales como cualquier empresa deberían estar registradas en INDECOPI.

1.6. Mapa de Stakeholders de Live On Stage

Se logró identificar el mapa de stakeholders de Live On Stage (Figura 26), con la finalidad de poder mapear a los involucrados con la productora y tener más en claro en qué contexto se está desarrollando.

Figura 28: Mapa de Stakeholders de Live On Stage



Así esta figura 26 nos permite mapear de una manera más visual los clientes internos de Live On Stage, los cuales son los siguientes:

- Los empleados de la organización
- Los actores
- El propietario de la empresa (Marco Palomino) y, por otro lado, también los clientes externos:
- Los dueños de los teatros
- El Gobierno
- La audiencia
- Los auspiciadores: La Rambla
- JMT pantallas led de Lima

1.7. Mapa de posicionamiento de Live On Stage

Se elaboró el mapa de posicionamiento para Live On Stage que, a diferencia de sus pares, se tomaron en cuenta las variables de precio, que hace alusión al costo de las entradas para poder ver la puesta en escena y expertise de los actores. Con expertise, nos referimos a la persona especializada o con grandes conocimientos en la materia (Real Academia Española, s.f., definición 2), que, en este caso, se sitúa en el ámbito de la actuación, de acuerdo con su recorrido y formación artística del elenco.

Figura 29: Mapa de posicionamiento de Live On Stage



De esta forma, podemos observar que Live On Stage se encuentra casi igual a los centros culturales en cuanto a precios, ya que estos bordean entre los 35 y 45 soles en el ticket promedio por obra, mientras que, en comparación con otras productoras de musicales, como lo son Preludio y Los Productores, su precio está por debajo de estos. Por otro lado, en cuanto al expertise de los actores, Live On Stage figura por debajo de sus competidores, en vista de que, al evaluar en conjunto el expertise de sus actores, este se ve disminuido. Sobre esto, la productora incluye como cuerpo de baile a sus alumnos que recién están comenzando en el mundo de la actuación, lo cual se evidencia en escena, ya que la falta de técnica de baile y desenvolvimiento en escena es notoria por momentos.

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la metodología de la investigación comenzando con el enfoque, alcance del estudio y la estrategia elegida. Además, también se presentará la población y muestra seleccionada, así como también, la técnica e instrumento, el proceso de investigación y la estrategia de análisis.

1. Enfoque de la Investigación

Para la presente investigación se está optando por un enfoque cualitativo, debido a que se busca estudiar los métodos y/o estrategias que realiza la productora Live On Stage en cuanto a la planificación de gestión de públicos. Asimismo, se busca conocer el entorno en el que se encuentra, puesto que al encontrarse en el sector cultural se debe tener presente las condiciones del teatro en la sociedad peruana y, así, reconocer sus deficiencias y falta de una demanda significativa. Además, se debe reconocer que existen pocos estudios especializados dentro del sector cultural en el ámbito peruano, por ello el enfoque cualitativo es el más conveniente, ya que el campo del sector cultural en los teatros ha sido poco explorado (Hernández et al., 2010).

Por otro lado, este enfoque nos permite basarnos en métodos como la recolección de datos sin medición numérica con la finalidad de descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández et al., 2010). Esto con el propósito de poder brindarle a la productora emergente la información de la realidad en la que se encuentran y qué acciones pueden realizar para mejorar e incrementar la asistencia a sus obras. De esta manera, la presente investigación busca encontrar las categorías pertinentes que puedan aportar a que se realice una eficiente planificación de gestión de públicos y, así, incrementar el número de personas que asisten a sus obras.

2. Alcance del estudio

Se ha realizado una revisión bibliográfica y de documentos académicos sobre gestión de públicos en el ámbito teatral en Lima y se ha encontrado muy poca investigación sobre este tema. Asimismo, si bien existe información sobre la planificación de gestión de públicos que realizan en otros países, esta se encuentra en un contexto que se aleja al del Perú. Debido a ello, se debe realizar una investigación exploratoria, ya que la información encontrada no es aplicable al contexto en el cual se desarrolla el estudio (Hernández et al., 2010).

Por otro lado, se ha encontrado literatura que presenta una teoría la cual es útil para conocer a mayor detalle la gestión de públicos e identificar sus principales variables. Lo cual es de suma ayuda poder observar la viabilidad de implementación en una productora emergente contextualizada en el Perú. De esta forma, se puede evidenciar que es de carácter descriptivo, puesto que según Pasco y Ponce (2018) los estudios con alcance descriptivo se orientan a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional.

Por lo tanto, el estudio busca determinar cuáles son las herramientas estratégicas del plan de gestión de públicos que debe seguir la productora Live On Stage y con esta información obtenida se procederá a realizar un análisis de la situación actual de la organización. De esta manera, se determinarán las mejores prácticas y puntos de mejora en un contexto limeño. Asimismo, con esta investigación, se busca aportar a las investigaciones empíricas realizadas previamente en el sector teatral planteando una relación entre las categorías estudiadas y el desarrollo de la productora.

3. Estrategia Metodológica

El objetivo de esta investigación es analizar las prácticas de gestión de públicos que realiza Live On Stage. Por ende, la estrategia que se va a emplear es el estudio de caso único, ya que se trata de una organización cultural en particular. Dicha decisión se fundamenta con lo que mencionan Ponce y Pasco (2015) que es que el estudio de caso busca comprender detalladamente el funcionamiento de una organización representativa de un determinado sector, en este caso empresarial.

Asimismo, como menciona Yin (2003) este tipo de estudio ayuda como herramienta dentro de una investigación, puesto que estudia y realiza un registro del comportamiento de individuos en relación al tema tratado. Lo que se relaciona con Live On Stage, ya que se quiere saber si realizan una eficiente planificación de sus obras y cuáles son los métodos que han estado utilizando hasta el día de hoy, para luego de tener el diagnóstico, saber qué estrategias deben utilizar para mejorar en la demanda de sus productos escénicos.

4. Población y muestra

La población objetivo que se ha seleccionado es el sector de las artes escénicas en Lima Metropolitana, la cual se ha dividido en 3 grupos, los expertos en temas de gestión cultural, los trabajadores de Live On Stage y el público, ya sea ocasional o fidelizado, de las obras de dicha productora.

Primero, se realizaron entrevistas a los expertos en la industria cultural, de los cuales dividimos en dos grupos: los teóricos, quienes son gestores culturales; y los prácticos, los cuales son actores y directores de teatro. En la segunda recolección, entrevistamos a Marco Palomino, Luis Lecaros y Erick Ramirez, quienes son el director y productor, el asistente de producción y

actor, y productor audiovisual de Live On Stage, respectivamente. Por último, realizamos dos focus group, el primer grupo que fue el público ocasional, contó con 6 personas, las cuales nos comentaron que han asistido 1 o 2 veces a una obra musical de la productora; y el segundo que fueron los fidelizados, asistieron 4 personas de las cuales han asistido a 3 o más obras de la empresa.

Tabla 8: Lista de expertos

Nombre	Cargo	Expertiz	Años de experiencia
EXPERTOS EN SECTOR CULTURAL Y TEATRAL			
Miguel seminario	Licenciado en Artes Escénicas con especialidad en Teatro. Asimismo, es jefe de práctica en la facultad de FARES en la PUCP. Actualmente, se desempeña como director y actor.	Artes escénicas	5 años
Rodrigo Torres	Egresado de la Escuela de Formación Actoral de Roberto Ángeles, productor y director de teatro.	Artes escénicas	6 años
Lorena Reynoso	Actriz y productora	Artes escénicas	5 años
Matias Mancuso	Productor artístico del Centro Cultural de la Universidad Pacífico. Posee un diplomado en Gestión Cultural por la Universidad Antonio Ruiz de Montoya y se desempeña como profesor de Producción en las Artes Escénicas en la UP. Asimismo, ha obtenido una maestría en Artes Escénicas por la PUCP	Gestión Cultural	11 años
Fabiola Castro	Es egresada de la carrera de Comunicaciones en la Universidad de Lima y ha sido productora de obras de teatro como La Mariscala	Gestión Cultural y Comunicaciones	10 años
Luzmila Chang	Es egresada de la carrera de Economía en la UP y ha obtenido una maestría en Gestión Cultural. Asimismo, posee un posgrado en Administración de Empresas en la industria de la música en Barcelona. Actualmente, se desempeña como administradora cultural en la Asociación Cultural Británico.	Gestión Cultural	15 años
Katy Rodríguez	Es directora del Centro Cultural de la Universidad de Lima y productora de actividades artísticas.	Gestión Cultural	6 años
Julio Paz	Es egresado de la carrera de Comunicaciones en la Universidad de Lima y productor cultural.	Gestión Cultural y Comunicaciones	10 años
Antonio Venegas	Es egresado de la carrera de Comunicaciones de la especialidad de Artes Escénicas en la PUCP y gestor y director escénico. Asimismo, se desempeña como productor cultural y docente de la Facultad de Artes Escénicas. Por otro lado, ha obtenido un título en Gestión Cultural en la Universidad Carlos III de Madrid y ha realizado un posgrado en Gestión y Producción de Espectáculos Escénicos y Festivales en la Universidad de Barcelona.	Gestión Cultural y artes escénicas	8 años
Cecilia Collantes	Egresada de la especialidad de Artes Escénicas con una maestría en Desarrollo Humano y Políticas Públicas por la Facultad de Ciencias Sociales de Latinoamérica en la sede de Argentina.	Gestión Cultural y Artes Escénicas	10 años

Tabla 8: Lista de expertos (continuación)

Nombre	Cargo	Expertiz	Años de experiencia
Samantha Romero	Es licenciada en Gestión por la PUCP, gestora cultural y actriz.	Gestión Cultural y artes escénicas	8 años
Christian Basilio	Manager y director cultural.	Gestión Cultural	8 años
German Díaz	Egresado de la carrera de Gestión y Alta Dirección en la PUCP, programa de dirección que duraba como un año, productor y director cultural.	Gestión Cultural y Artes Escénicas	8 años
EQUIPO DE LIVE ON STAGE			
Marco Palomino	Egresado de la carrera de comunicaciones, productor y director de Live On Stage.	Artes escénicas	5 años
Luis Lecaros	Actor y asistente de producción en Live On Stage.	Artes escénicas	8 años
Erick Ramirez	Egresado de la carrera de Comunicaciones y productor artístico de Live On Stage.	Producción en Artes Escénicas	6 años

Por otro lado, también se ha utilizado el método de la observación, la cual consistió en asistir a las obras musicales que ha realizado Live On Stage en los últimos meses, y hemos tomado nota de qué pasaba antes de entrar al teatro, cómo reaccionaba el público a la puesta en escena, cómo era su actitud al finalizar la obra y qué realizaba la propia productora para acercarse a su público.

Cabe recalcar que la muestra es de tipo no probabilístico, ya que, al momento de la elección, depende de las características de la investigación. Es decir, el procedimiento no se basa en fórmulas de probabilidad, sino que está condicionado por las decisiones de los que están realizando la investigación (Hernández et al., 2014). Además, el tipo de muestra es caso-tipo, dado que lo que se quiere es profundizar y aclarar la información por medio de las entrevistas, de los focus y de la observación. Para estos métodos de recaudación de información, se realizó un muestreo por conveniencia, debido a que es más factible y accesible obtener información de esta forma. Tal y como sostienen Pasco y Ponce (2015), el muestreo por conveniencia es la selección que se realiza dependiendo de la disponibilidad de las personas que forman parte de la muestra y de una observación del propio investigador.

5. Técnica e instrumento

Como se puede apreciar en nuestra matriz de consistencia (Anexo A), una de las herramientas que se llevará a cabo para la investigación son las entrevistas a profundidad, las cuales se las realizaremos a los gestores culturales y expertos en el campo actoral, mencionados líneas arriba; a los trabajadores de Live On Stage; y a la audiencia. Dichas herramientas

ayudarán a conseguir el objetivo general, el cual consiste en identificar las estrategias de planificación de gestión de públicos utilizadas por Live On Stage.

En primer lugar, se realizaron entrevistas exploratorias del sector cultural a expertos teóricos y prácticos con el objetivo de obtener información relevante y necesaria sobre el contexto teatral en la actualidad y cómo es que estructuran la planificación para realizar sus proyectos. Posteriormente, se realizaron entrevistas a profundidad al equipo de la productora Live On Stage, con la finalidad de conocer cómo operan en cuanto a sus procesos de planificación de las obras que realizan. De esta manera, se identificará si Live On Stage sigue el proceso de planificación de gestión de públicos, estructurado por los autores del marco teórico que se dejan llevar por la improvisación. Asimismo, las respuestas recaudadas servirán para poder responder a las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles son las posibles estrategias que se pueden implementar para optimizar el Plan de Gestión de Públicos de la productora Live On Stage?, ¿cuál es el modelo conceptual sobre gestión estratégica de públicos que permita un adecuado análisis de la productora durante el periodo 2022?, ¿cuáles son las características y tendencias de gestión en productoras teatrales en Lima?, ¿cuál es el modelo de negocio de Live On Stage?, ¿cuáles son las estrategias de marketing, comunicación y gestión de público de Live On Stage? y ¿qué oportunidades de mejora pueden ser implementadas en la gestión de públicos de Live On Stage?

En segundo lugar, los Focus Groups se utilizarán para conocer un poco más de cerca la percepción que tienen las personas, que han asistido al menos una vez a una obra de la productora que se está trabajando. Por ello, se ha dividido en dos grupos: el de los clientes ocasionales y el de los fidelizados. Habría que señalar que los Focus Groups poseen una duración de aproximadamente 1 hora y 30 minutos. Por lo tanto, para realizar la guía de entrevista y de los Focus Groups se hizo uso de las variables de los modelos de los tres autores: el Plan de Gestión de Públicos de Colomer (2013), los Círculos Concéntricos de McDaniel (2020) y la Planificación de Desarrollo de Audiencias de Sin (2021), los cuales presentan variables entorno a la gestión de públicos y al marketing que utilizan en las productoras.

Otra herramienta que se utilizó fue la observación, la cual consistió en asistir a las obras de teatro que ha realizado Live On Stage en los últimos meses, como Querida, más que un musical, Mamma Mía y Pijama Party. A través de ello, se pudieron notar los comportamientos positivos y negativos de los asistentes y el proceso que utiliza la productora cuando están en desarrollo de la obra.

6. Proceso de investigación

El primer paso fue delimitar el tema, la problemática y los objetivos de la investigación, por lo que se tuvo que investigar mediante papers, conferencias, tesis e informes relacionados

con el tema y situados en el contexto peruano.

El siguiente paso fue asistir a algunas obras que ha estado presentando la productora para poder presenciar los métodos que utilizan para comunicarse con su público. Además, observamos la actitud que tienen con su audiencia desde que llega al teatro hasta que se va. Igualmente, se pudieron anotar fortalezas y debilidades de lo que se veía antes de que comience la obra, durante y después de esta, lo cual servirá de mucha ayuda para elaborar mejor las conclusiones.

El tercer paso fue el de realizar las entrevistas exploratorias y a profundidad, las cuales tuvieron sus respectivas guías de preguntas. Asimismo, se realizaron los dos focus groups, los cuales también tuvieron su guía de preguntas distinta al de las entrevistas, ya que, en este caso, nos estábamos dirigiendo al público de Live On Stage.

Durante el cuarto paso se realizó el procesamiento de la información para, luego, poder analizar todo lo obtenido y relacionarlo con los objetivos de la investigación. Después, la organización de la información obtenida fue transformada en hallazgos que se expondrán en las conclusiones y recomendaciones.

7. Estrategia de análisis

Para poder llevar a cabo el análisis cualitativo de toda la información obtenida, se requiere organizar los datos para poder codificarlos en variables que se estructuran en la matriz de consistencia (Anexo 1). Luego, se podrá realizar un análisis minucioso para obtener finalmente los resultados de la investigación.

Como se indica líneas arriba, para poder analizar la información obtenida en los métodos de recolección, se han establecido variables, las cuales son las siguientes: responsable de definir al equipo, planificación, objetivos del Plan de Gestión de Públicos, análisis de oferta y consumo de la organización, captación de nuevos públicos, atracción del público ocasional, herramientas de retención de públicos, herramientas de fidelización de públicos, segmentos del mercado, fijación de precios, segmentos por obra, canales de venta, comunicación con los públicos, base de datos, instrumentos tecnológicos, indicadores de actividad, indicadores de resultados, ajustes, métodos de identificación del público concurrente, estrategia para la atención personalizada, nivel de uso de objetivos SMART por obra y herramientas para las estrategias. Dichas variables se han extraído siguiendo los modelos de los tres autores elegidos: Nello, Colomer y Sin. Algunas de estas se han simplificado, ya que significaban lo mismo, pero de forma diferente al modelo. Estas van a ser esenciales para poder organizar la información recolectada de las entrevistas y focus group, así como relacionarlo con los tres modelos.

Se obtuvo bastante información valiosa y se identificaron veintitrés variables que agrupamos por modelo, como se puede evidenciar en la matriz operativa (Anexo 3). Asimismo, con las variables ya identificadas, se realizó la codificación que se realizó con la herramienta Atlas.ti que fue de mucha ayuda, pues nos permitió crear códigos de acuerdo con lo que iba diciendo cada entrevistado para luego conectar cada grupo de códigos de los entrevistados con cada variable. Como señalan Hernández et al. (2010), el proceso de codificación de la información organizada en grupo de variables es sumamente útil y eficiente, debido a que se puede llegar a los resultados y conclusiones y recomendaciones, las cuales se podrán apreciar en el último capítulo de este estudio.



CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se detallan los hallazgos más importantes obtenidos al sistematizar los datos generados a través de las herramientas aplicadas. Para ello, la intención de esta tesis ha sido realizar un análisis comparativo entre los tres modelos conceptuales ya explicados líneas arriba. De este modo, se buscaba ver cuál de estos resultaba ser el modelo adecuado y útil para el desarrollo de esta investigación. Se concluyó, luego del trabajo de campo, que el de Colomer era más completo, pues los propios expertos mencionan las variables que el autor resalta en el PGP.

Teniendo en cuenta los objetivos de esta investigación, se han seleccionado cuatro grandes grupos de fuentes de información: la teoría, que se ha presentado en el capítulo del marco conceptual, y la realidad peruana, en el contextual; la percepción de expertos en el campo de la gestión cultural; la opinión del público sobre las obras de Live On Stage; y la información recolectada de los integrantes de la organización. Asimismo, este público que conforma la demanda de Live On Stage, lo hemos dividido en dos grupos de acuerdo con los tipos de público según Jaume Colomer: ocasionales y fidelizados. Por un lado, ocasionales, como se mencionó anteriormente, se refiere al grupo de personas que ha ido ocasionalmente a ver una o dos obras de la productora. Por otro lado, el de fidelizados alude al público recurrente que asiste a casi todas las obras que realiza la organización.

Tabla 9: Ejes Identificados

Ejes temáticos	Autor	Categoría	Dimensión	Sub Dimensión	Variable
Gestión de Públicos	Jaume Colomer	Preparación	Definición de equipos	Definición de equipos	Responsable de definir equipos
			Formación	Formación	Planificación
					Objetivos del Plan de Gestión de Públicos
		Definición de prioridades estratégicas y objetivos	Análisis de consumo de obras	Análisis del consumo de obras previas	Análisis de oferta y consumo de la organización
			Definición de prioridades estratégicas	Captación de nuevos públicos	Captación de nuevos públicos
				Diversificación de intereses e incremento de consumo en el público ocasional	Atracción del público ocasional
				Adopción de compromisos de regularidad	Herramientas de retención de públicos

Tabla 9: Ejes Identificados (continuación)

Ejes temáticos	Autor	Categoría	Dimensión	Sub Dimensión	Variable
Gestión de Públicos	Jaume Colomer	Definición de prioridades estratégicas y objetivos	Definición de prioridades estratégicas	Transformar a los espectadores en colaboradores	Herramientas de fidelización de públicos
		Sistema de control y evaluación	Implementación y control de los indicadores de actividad	Implementación y control de los indicadores de actividad	Indicadores de actividad
			Implementación y control de los indicadores de resultados	Implementación y control de los indicadores de resultados	Indicadores de resultados
		Ajustes organizacionales	Afinación de detalles	Revisión del organigrama funcional y del sistema de trabajo	Ajustes
	Nello McDaniel	Círculos concéntricos	Núcleo	Identificación de personas que mantienen una relación con la organización	Métodos de identificación del público concurrente
				Implementación de estrategias para una atención personalizada	Estrategia para atención personalizada
	Sonia Sin	Plan de Gestión de Desarrollo de Audiencias	Definición y claridad de los objetivos	Definición y claridad de los objetivos	Nivel de uso de objetivos SMART por obra
			Implementación de estrategias por medio de herramientas	Digital, engagement, mejora de la experiencia, data	Herramientas para las estrategias
			Identificación del público asistente	Habitual, ocasional, primerizo, joven o familiar, comunidad	Herramientas de identificación de público
			Indicadores	Indicadores para medir el logro de los objetivos	Indicadores
Marketing	Jaume Colomer	Desarrollo operativo	Mapa Operativo de públicos	Identificación y segmentación de público	Segmentos del mercado
			Planificación segmentada del marketing mix	Precio	Fijación de precios
				Producto	Segmentos por obra
				Distribución	Canales de venta

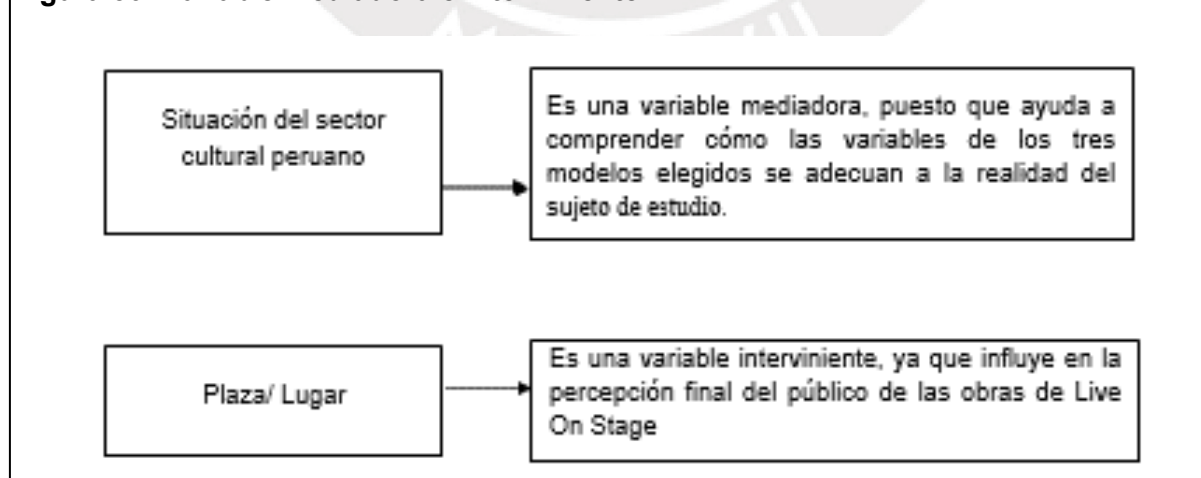
Tabla 9: Ejes Identificados (continuación)

Ejes temáticos	Autor	Categoría	Dimensión	Sub Dimensión	Variable
Marketing	Jaume Colomer	Desarrollo operativo	Planificación segmentada del marketing mix	Comunicación	Comunicación con los públicos
			Creación de una base de datos de espectadores	Generación de base de datos de espectadores	Base de datos
	Nello McDaniel	Círculos concéntricos	Compradores	Identificación del posible público potencial	Métodos para la captación de públicos
				Implementación de estrategias para la atracción de público	Estrategias de marketing para la atracción de público

Las variables que se evidencian en la tabla 9 corresponden a los tres modelos que se están utilizando en esta investigación, los cuales son el Plan de Gestión de Públicos, Círculos concéntricos y Plan de Desarrollo de Audiencias. No obstante, con la información obtenida, se ha verificado que el modelo de Colomer engloba a las otras. Por ello, en el desarrollo del análisis en la sección de las variables que correspondan a los modelos de McDaniel y Sin, se analizará y comparará la perspectiva de cada autor para saber cómo llegan al mismo mensaje de la variable.

Por otro lado, para el desarrollo de la investigación, en el transcurso de las entrevistas y focus group, surgieron temas que se consideran de suma relevancia comprender, puesto que ayuda a la contextualización de la situación en la que se encuentra la productora. Ante ello, aparte de las variables anteriormente mencionadas, se han adicionado una variable mediadora y otra interviniente:

Figura 30: Variable mediadora e interviniente



1. Entorno Cultural y Teatral

Dentro de este apartado, se desarrollarán los hallazgos relativos al entorno cultural y teatral. En esta línea, las variables de análisis que se abordan son la situación actual del sector teatral en el Perú y sus dificultades en el ámbito limeño sobre la base de lo comentado por los expertos teóricos y prácticos entrevistados.

1.1. Situación del Teatro en el Perú según Expertos

En un principio, se buscó verificar si el sector teatral se encuentra en un escenario positivo, es decir, si la oferta y demanda de este va en aumento y, a la vez, conocer el apoyo que recibe por parte del Gobierno. Lo anterior tiene la finalidad de contrastar con la literatura previamente revisada de INFOARTES, la cual señala que, aunque el sector teatral peruano está incrementando con los años, no es suficiente. Ante esto, durante las entrevistas, hubo comentarios por parte de los expertos que efectivamente apoyan la idea de que, si bien el sector cultural —específicamente, el teatral— está creciendo, no es de una forma idónea:

Hay muchas más ofertas que antes veían creo que se han abierto espacios también que antes no existían, espacios alternativos, auditorios, casas que se han vuelto también teatrales, sótanos, bares [...] definitivamente creo que ha crecido a nivel de oferta, a nivel de demanda también ha crecido según yo más popular pero creo que es una lucha permanente seguir ampliándose (Cecilia Collantes, comunicación personal, 26 de septiembre del 2022).

Esta precisión coincide con la de los demás expertos entrevistados, de los cuales 9 de 10 opinaron lo mismo. Es evidente, entonces, que la cultura teatral aún sigue siendo un tema sin mucha relevancia en la realidad peruana. A ello se agrega el hecho de que se recibe un bajo apoyo por parte del Gobierno peruano si lo comparamos con otros países, en los cuales sí se involucra de manera significativa a las artes escénicas:

El Gobierno argentino tiene un planeamiento muy potente con respecto a la cultura. Eso es algo que nos falta si hablamos de Gobierno, que está ahorita en pañales y también no solamente nosotros como sociedad por la sociedad civil, sino también el Gobierno tiene que esforzarse muchísimo más por hacer cultura (Rodrigo Torres, comunicación personal, 24 de septiembre del 2022).

Efectivamente, el sujeto de estudio se encuentra en un contexto teatral, en el cual existe una baja asistencia de público al nivel idóneo y se recibe un bajo apoyo por parte del Gobierno peruano. De ahí que resulte indispensable considerar el contexto al momento de evaluar las oportunidades de la productora. En tal sentido, se concluye que el sujeto de estudio se encuentra en un contexto complicado para generar una mayor asistencia a sus obras teatrales, ya que las estadísticas de porcentajes de afluencia de público no son favorables en este sector.

1.2. Dificultades en el Sector Teatral Limeño según los Expertos

En el contexto limeño, una de las mayores dificultades que resaltaron los entrevistados fue la del financiamiento, pues, para hacer una obra teatral, se deben buscar patrocinadores, alianzas e incluso la posibilidad de autofinanciarse para poder llevar a cabo el proyecto. Así lo mencionó el gestor cultural Germán Díaz, quien necesitó buscar financiamiento para realizar sus obras:

La búsqueda de financiamiento para las obras que han sido mías, he tenido que poner de mi propio bolsillo [...] siempre ha sido complicado tener el presupuesto para hacer una obra y, lamentablemente, lo mínimo de un proyecto son 10.000, 12.000 soles (comunicación personal, 18 de septiembre del 2022).

Lo expuesto por el gestor cultural concuerda con lo comentado por Fabiola Castro, quien es productora del Teatro Municipal de Lima, en vista de que coincide en que uno de los temas más complicados es la búsqueda de financiamiento:

[...] nunca he visto tan difícil el tema de conseguir auspicios como este año, y los estímulos económicos; en la pre pandemia cuando tú postulabas, te daban hasta 30,000 soles, en pandemia 15, y hoy por hoy 12, o sea incluso lo que tú puedes aspirar a tener como un fondo público, no te cubre tu producción; entonces el gran tema es el de la gestión de fondos, porque ideas hay, el tema es el financiamiento (comunicación personal, 19 de septiembre del 2022).

Con la información previamente presentada, se puede evidenciar que la demanda del teatro en el Perú ha mejorado; sin embargo, aún falta mucho por hacer, pues el Gobierno no le otorga la debida importancia al sector cultural. Debido al bajo apoyo económico que recibe el sector teatral, es más complicado que este pueda crecer de forma exponencial en comparación con el crecimiento de otros sectores. Este hecho desmotiva a las productoras a seguir generando un mayor contenido teatral, puesto que el financiamiento brindado no cubre todos los gastos de una producción. Por ello, sigue siendo una lucha continua de los productores, directores y actores, quienes se han propuesto el objetivo de construir una educación cultural a partir de la interacción con los ciudadanos.

Con ello, podemos llegar al punto que Live On Stage, al ser una productora independiente y peruana, se encuentra en un contexto difícil. Por ello, con mayor razón, debe realizar una buena gestión y planificación de sus obras teatrales para poder obtener ganancias y así sostenerse a largo plazo.

Tabla 10: Matriz de Análisis de la Situación del Teatro en el Perú

Variable	Teoría/ Fuentes consultadas	Data	Análisis
Situación del teatro en el Perú	-En los últimos años, no ha habido un Número considerable en la asistencia de las personas al teatro. - Se realizó una Encuesta a diversos ciudadanos, en la que se demostró que solo el 8.8% de los ciudadanos asistieron a una obra teatral durante el año (INFOARTES, 2016).	Expertos: - Existe una baja demanda por parte de la población peruana en cuanto a la oferta de obras teatrales.	-La situación en la que se encuentra el teatro no es la más favorable, debido a que la demanda de este es baja. -El sujeto de estudio se encuentra en un contexto complicado para generar una mayor asistencia a sus obras teatrales, ya que las estadísticas de porcentajes de afluencia de público no son favorables para este sector.
Dificultades del sector teatral limeño	Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2022), en el último año del presupuesto total anual del Perú, solo el 0,6 % se destinó a cultura y deporte, lo que es un porcentaje bajo en comparación con las recomendaciones de la Unesco, que es de al menos el 1% para el sector cultural.	Expertos: - Existe un bajo financiamiento para el sector cultural teatral, lo cual dificulta la realización de una obra. - Muchas veces, el dinero que se necesita para poder realizar el proyecto debe 'salir del bolsillo' de uno mismo.	- Debido al bajo apoyo que recibe el sector teatral, es más complicado que este pueda crecer de forma exponencial. -Este hecho desmotiva a las productoras a seguir generando un mayor contenido teatral.

2. Gestión de Públicos según Expertos y Equipo de Live On Stage

Las entrevistas realizadas a expertos teóricos y prácticos han permitido adecuar mejor los modelos de Colomer, McDaniel y Sin a la realidad teatral peruana. De este modo, se ha podido recolectar información valiosa que nos ayudará a responder las preguntas de investigación y contribuir con el desarrollo de la productora LOS (Live On Stage) Asimismo, se pudo ver qué puntos de los modelos se están siguiendo, cuáles son los que menos se realizan y cuáles son los que mencionaron los entrevistados que no estaban considerados en los modelos. Uno de estos es el de Plan de Gestión de Públicos, el cual empieza con la etapa de preparación.

2.1. Preparación

2.1.1. Definición de Equipos

- Responsable de definir al equipo:

Los expertos en gestión cultural, como Antonio Venegas, señalan que para realizar una obra teatral, se debe organizar al equipo de trabajo para que cada miembro de la organización tenga un rol específico y se pueda organizar mejor el proyecto que se quiere llevar a cabo. Dicha organización puede influir en el crecimiento de la empresa; por ello, es sumamente importante que se tome en cuenta este primer paso:

[...] cómo se organiza un equipo de trabajo puede influir en el crecimiento de la empresa,

saber cuáles son esos perfiles que se piensan desde las instituciones culturales, creo que pueden determinar también ese crecimiento [...] Y si hay instituciones que dentro de su organización y su estructura de trabajo, sólo hay dos o tres personas que se encargan de todo, pues hay un desequilibrio en el organigrama de la empresa que puede traer efectos negativos como, por ejemplo, malos entendidos o no tener claro cuáles son los objetivos que se quiere alcanzar con el próximo proyecto a realizarse (Venegas, comunicación personal, 9 de octubre del 2022).

Como podemos ver, Venegas confirma que una organización debe tener un equipo bien posicionado y con los roles claros para que se desarrolle eficientemente la obra teatral. Además, podemos rescatar que hay cuatro componentes que se deben tomar en cuenta para el crecimiento de una organización, los cuales son los siguientes: la organización, los perfiles proyectados, la estructura de trabajo y el equilibrio de la misma. Fabiola Castro también pone énfasis en estos puntos. A ello agrega que cada integrante debe saber cuál es su función dentro de la empresa, pues, si uno de los miembros realiza muchas funciones en la organización, no va a desempeñarse de una manera eficiente. Incluso su motivación va a disminuir y, por consiguiente, no podrá rendir al máximo. De esta manera, en palabras de la misma entrevistada, el primer paso que se debe realizar cuando se está planificando una obra teatral es definir al dramaturgo, director, productor y equipo de casting para saber cómo se va a convocar a los artistas:

[...] quién escribe la obra, quién dirige, quién va a ser el elenco, cómo se va a realizar el casting, quién es el grupo humano que hace esta obra desde las áreas de dirección...las funciones y las personas es otra cosa importantísima, que se tenga en claro las funciones de cada uno porque a veces es una sola persona la que debe hacer varias funciones o varias personas hacen solo una función. Hay ocasiones en donde el líder debe estar presionando al equipo para que cumplan con su trabajo (Castro, comunicación personal, 4 de octubre del 2022).

En el caso de LOS, la persona encargada de realizar esta definición es Marco Palomino, quien es el director y productor, tal como lo mencionan sus colaboradores. Este sostiene que la estructura del equipo se realiza en cada obra que planifican: “A veces el equipo varía, más si es una obra de los talleres montaje. Últimamente estamos dando más oportunidades a nuestros mismos trabajadores para que cumplan también otros roles como de productores y directores” (comunicación personal, 9 de noviembre de 2022). En relación con esto, el productor audiovisual de LOS, Erick Ramirez, señala que por cada obra que realizan se efectúa una organización distinta con todo el equipo:

Live On Stage tiene la capacidad de organizar equipos según cada obra. Lo curioso es que ya con el devenir del tiempo, lo único que se arma de equipos es para el mismo día de la obra porque ya tenemos casi establecido quién hace qué en la preproducción y se tiene la supervisión de Marco, quien es la cabeza de todo, ve la función que realizará cada integrante para que pueda ayudar en la ejecución de la obra. Asimismo, se delega una responsabilidad a cada trabajador y el equipo debe saber qué hace cada integrante, este proceso se ha ido sosteniendo durante los últimos siete u ocho meses (comunicación personal, 12 de noviembre del 2022).

En esta misma línea, Luis Lecaros, asistente de producción, indicó que, en la actualidad, el equipo de LOS ha crecido: “Hemos entrado un poco más de personas. Ya somos como 8 o 9 personas del equipo del Live” (comunicación personal, 10 de octubre de 2022). Así se puede observar que LOS tiene un equipo que está conformado por alrededor de 8 personas, en la que cada integrante realiza varios roles que varían por cada obra. Asimismo, validando lo que menciona el gestor Ramirez, respecto a que varias productoras no se dan el tiempo para definir bien su equipo, la productora en cuestión también comete esta falta, pues el mismo día de la presentación se asignan roles a los trabajadores que previamente no habían realizado.

Se puede ver que Live On Stage cambia de equipo de producción en cada obra que realiza, ya que no tienen una etapa en la cual se preparen eficientemente. Además, los roles asignados para cada miembro del equipo no están claros, lo que crea un ambiente desorganizado y desinformado. En este sentido, considerando los comentarios de los expertos y adaptándose a la realidad del sujeto de estudio, se puede deducir que una de las causas del por qué no hay tanto público en sus obras teatrales es porque aún no organizan un buen equipo, lo cual perjudica la planificación de los proyectos. Como consecuencia, no se realizan estrategias alineadas a la organización ni se consigue tanto público.

Relacionando el análisis con la teoría de las 7 P del marketing mix, se puede notar una ausencia de la P de persona, pues, por testimonios del equipo de trabajo, hace falta motivación y claridad en los roles que desempeñan. Al respecto, Palomino añadió que ellos tienen muy en claro que el trato con la audiencia es importante y siempre tratan de que cada espectador salga contento luego de ver una determinada obra. Sin embargo, se observa que le ponen mayor énfasis al trato hacia el público para que sea el idóneo, pero se deja de lado la condición de bienestar del personal de la productora.

Tomando como referencia la información recaudada de las entrevistas realizadas a los trabajadores y a los expertos y relacionándolo con las teorías, Live On Stage no se toma el tiempo para definir claramente a su equipo. Incluso Ramirez enfatizó que, actualmente, se están organizando mejor para poder tener un organigrama que les permita crecer. Entonces, si se han dado cuenta que un mejor orden, una mejor claridad de los roles y la formación de un

organigrama los favorece, ¿por qué siguen omitiendo los pasos y centrándose más en presentar una obra lo más pronto posible? Nosotros tenemos dos argumentos:

- Mencionaron que el tiempo de planificación y realización de una obra es menor a dos meses, por lo que pueden realizar alrededor de tres obras en dos meses. Según los expertos, un mes no es un tiempo pertinente para una sola obra, menos lo será para tres, por lo que no realizarán a tiempo, de una manera eficiente, todos los procesos correspondientes. Por ello, LOS ejecuta lo más importante, aquello que le parece primordial, para que se realicen las obras. Debido al poco tiempo de planificación, incluso en el mismo día de estreno, ya no le queda tiempo para establecer un orden en el organigrama, motivo por el cual, al final, todos asumen múltiples roles.
- Ramirez mencionó que Palomino, el productor y director de la productora, es el que se encarga de definir al equipo; sin embargo, las obras a las que han asistido los tesistas, se ha observado que los pocos trabajadores que posee la empresa realizan muchas funciones al mismo tiempo, lo que genera un desorden. Entonces, al tener tan pocos integrantes, entre ellos actores y actrices, no es muy eficiente para lograr un organigrama ideal. Deberían realizar, en cambio, una inversión para contratar a profesionales o practicantes que tengan un mayor conocimiento en el área que hace falta orden y apoyo.

En síntesis, los expertos resaltan que, cuando se quiere realizar una obra de teatro se debe organizar al equipo de trabajo para que cada uno tenga en claro cuál será su rol. Esto se debe a que las productoras suelen duplicar los roles a los propios actores y actrices, quienes comienzan a realizar funciones que no les corresponde. Además, se comprobó que no hay una estructura clara ni una división de funciones entre los miembros del sujeto de estudio, de manera que las tareas estén bien definidas y articuladas. De otro lado, se ha podido reconocer que resulta perjudicial a largo plazo que Palomino esté siempre a la cabeza de todo, ya que, si él se va a otro país o queda incapacitado por motivos de fuerza mayor, la productora se vendría abajo por el temor de delegar mayores responsabilidades.

Tabla 11: Matriz de Definición de Equipos

Variable	Teoría/ Fuentes consultadas	Data	Análisis
Responsable de definir al equipo	-Las empresas teatrales deben comenzar con la etapa de la preparación, en la cual se debe definir el equipo de trabajo para poder realizar la coordinación del proceso de elaboración de la herramienta PGP (Colomer, 2013).	<p>Expertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La organización del equipo puede influir en el crecimiento del proyecto. -Ver si el número de personas que forman el equipo son suficientes, ya que si solo hay dos o tres personas que se encargan de todo se producirá un desequilibrio y el proyecto no va a dar los resultados esperados. <p>Live On Stage:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ofrecen más portunidades a sus trabajadores para que cumplan también otros roles como de productores y directores. -Los equipos de trabajo para cada obra teatral se forman el mismo día de estreno, porque ya se tiene la idea del rol que debe manejar cada uno. -En todas las obras teatrales, la supervisión y director es Marco Palomino. 	<ul style="list-style-type: none"> - Live On Stage cambia de equipo de producción en cada obra que realizan, dado que no tienen una etapa de preparación. -La productora aún no organiza un equipo bien estructurado, lo cual perjudica la planificación de los proyectos y esto lleva como consecuencia que no se realicen estrategias alineadas a la organización.

2.1.2. Formación

- **Planificación:**

La planificación, que está dentro del modelo de Colomer, es la variable que más han enfatizado los profesionales entrevistados. Uno de los gestores, Matias Mancuso, experto en gestión cultural, señala que para realizar una obra teatral se debe contar con una adecuada planificación y un tiempo de preparación:

La parte de preproducción puede tardar dependiendo la complejidad de la obra de teatro puede llegar a demorar dos años, porque es una parte mucho más analítica y revisamos el proyecto si se puede llevar a cabo, cuáles son nuestras complicaciones que puede tener a favor y si es o no relevante. Ahora cuando pasamos a la etapa de ejecución es donde se empieza realmente la etapa de producción, la cual debería ser entre 6 y 8 semanas, es decir, dos meses para que lo hagan con tiempo y con calma, y finalizan en la fecha del estreno. La tercera etapa es la de la explotación, en la cual se realiza una retroalimentación y se utilizan las estrategias para invitar al público a las siguientes obras. En mi caso, la etapa de preproducción de la obra que produje fue con un año de anticipación, obviamente empiezas muy chiquito y vas a avanzando más adelante y hay otras obras de preproducción que la verdad tuvieron dos meses con suerte y entramos

casi en producción enseguida (comunicación personal, 27 de septiembre del 2022).

Reforzando la idea anterior, los expertos Miguel Seminario y Fabiola Rodriguez comentan que, una vez teniendo el guión, la etapa de producción o ejecución va a depender de la obra. Ambos sostienen que se debe tener en cuenta que el tiempo promedio oscila entre dos a tres meses para los ensayos y un intervalo aparte para los temas de preproducción y difusión.

Sí tu estrenas no sé en noviembre, con tal que ensayes bien dos meses en términos artísticos o sea los actores van a afianzar la obra con dos meses tranquilamente, se puede realizar ese tiempo. No obstante, no significa que la producción empiece dos meses antes, tiene que empezar con mucho más tiempo de anticipación sobre todo si se quiere que exista bastante demanda. (Miguel Seminario, comunicación personal, 25 de septiembre del 2022).

Una nueva creación yo te diría seis meses ¿no?, porque hay una creación en sí misma, la puesta si podría estar en los tres meses o en los cuatro meses, pero hay todo un trabajo previo que nosotros necesitamos garantizar como les decíamos, la parte presupuestal, legal, administrativa para que una vez que todo eso se eche a andar, ya tengamos eso como aterrizado claro y seguro ¿no? Hay cosas que pueden también saltar en la parte de contratos y en lo legal parece mentira, pero todo eso empieza a retrasar y no podemos estar muy justos (Rodriguez, comunicación personal, 4 de septiembre del 2022).

De esta manera, Seminario sostiene que el tiempo que conlleva realizar una obra teatral va a depender de la propia productora. Si se pueden organizar en dos meses y los actores aceptan ensayar con ese tiempo de anticipación, entonces, se puede poner en marcha. Por el contrario, si perjudica a los actores, como producir estrés entre los trabajadores, no es recomendable ensayar con tan poco tiempo de anticipación:

Sí yo tengo una obra pensada para estrenarse en noviembre, yo debería estar hablando con una persona encargada de generación de audiencias por lo menos 5 meses antes, no significa que 5 meses antes voy a empezar a ensayar la obra, pero ya podemos ir pensando craneando un poco las estrategias de quién es el público como vamos a vender quienes están en tu elenco, ya está un actor conocido ya entonces de repente hagamos no se un super afiche con su rostro que va venderse más en la preventa que pongas su nombre (comunicación personal, 25 de septiembre del 2022).

Por otro lado, dentro de la planificación, los expertos también resaltan la importancia de contar con un plan anual de las obras, ya que los mismos teatros como espacios de alquiler cierran su programación del año siguiente en el último mes del año previo. Así, al contar con un plan anual de las obras del próximo año, contribuye a seguir un orden, pautar los tiempos de una forma más adecuada y, a la vez, obtener mayores posibilidades de acceder a un espacio:

Los teatros hacen su programación anual un año antes, o sea los teatros ya tienen ahorita su programación del próximo año, salvo excepciones pequeñas así que te dicen, oye tengo este espacio, pero ya ahorita todos los teatros cierran su programación del próximo año y arranca el año y empiezan a programar el del 2024, entonces claro ahorita si alguien quiere estar en el 2023 en una sala es bien difícil, que encuentre una, salvo que sea un alquiler o sea como coproductor, o sea yo creo que sí puedes llegar a encontrar pero claro, es probable que varias puertas ya estén cerradas (Fabiola Castro, comunicación personal, 4 de octubre del 2022).

Del mismo modo, Luzmila Chang añade otros puntos a considerar en cuanto al motivo de la realización de este plan anual:

La programación se hace con mucha anticipación, en el caso del británico, nuestra programación está cerrada mínimo con un año de anticipación y ahorita estoy programando 2024, entonces o sea tengo, 6 o 7 títulos para el 2024 y 2025 y entonces eso sucede porque nos interesa que nuestra programación esté cerrada, segura y tengamos un orden en la ejecución de las obras, o sea para nosotros poder planificar bien [...] por otro lado, los artistas y los directores que queremos, no abundan, entonces los que son headliners o sea los directores y los principales actores que queremos que estén en nuestros elencos, para tener un producto ganador por decirlo así, se les tiene que decir con tiempo para que separen las fechas con mucha anticipación, o sea los directores y los actores más cotizados también tienen su planificación de proyectos, listo para el 2023 y están haciendo 2024, 2025 (comunicación personal, 11 de octubre del 2022).

En el caso del sujeto de estudio Live On Stage, se realiza la obra con un mes o dos semanas de anticipación. Así lo mencionó Marco Palomino en la entrevista realizada: “Normalmente, nosotros lo manejamos con un mes. Pero recién por primera vez en estos meses, desde septiembre y octubre hemos estado haciendo todo con dos semanas nada más de anticipación” (comunicación personal, 9 de noviembre de 2022). Por ello, con la finalidad de poder llegar al estreno de la obra a tiempo, realizan full days con los actores para poder ensayar el mayor tiempo posible. Asimismo, se les consultó sobre la planificación anual de sus obras. Al respecto, Erick Ramirez indicó lo siguiente: “Sí contamos con un plan anual de las obras pero este se va modificando dependiendo de las festividades y de los tiempos con los que contamos” (comunicación personal, 12 de noviembre de 2022). Más adelante, agregó lo siguiente:

En realidad lo que nos caracteriza a nosotros, es decir, casi sobre la marcha. Hay un todo una planificación, pero la planificación es a la par mientras está desarrollando otra obra, o sea o, y de repente llegó octubre y decimos, oye, qué hacemos para septiembre, poner al Grinch parece una muy buena idea, tenemos dos obras encima en noviembre, pero ya tenemos que estar haciendo los libretos y todas las cosas para el Grinch que va a ser en diciembre. O sea, hay una planificación, pero es una planificación, no con mucho tiempo,

es una planificación que ya es casi intrínseca en el Live On Stage. O sea, ya se sabe si se anuncia que va a haber una obra, ya se sabe todo lo que va a tener que haber, entonces vamos avanzando y lo ponemos, por ejemplo, en un calendario, lo necesitamos tal día, tenemos que ya ir avisando a los actores para que vengan a ensayar. Tal día tiene que estar el libreto listo. Tal día tienen que estar los vestuarios. (comunicación personal, 12 de noviembre del 2022).

Esta misma consulta se la realizamos a Luis Lecaros, quien, ante la interrogante, comentó que sí existió la idea de planificar las obras a lo largo del año, pero que, por desgracia, no se concretó:

Yo creo que como recién se ha implementado la forma presencial en teatro este año no ha habido como que un plan anual. En algún momento se planeó hacer ciertas cosas, pero salieron cosas nuevas y así, consiguiendo cositas poco a poco dentro de este año no ha habido eso, pero yo creo que para el siguiente año ya va a haber un plan anual y eso más o menos se está queriendo hacer, fechas que ya van a estar separadas para hacer obras durante el año e incluso yo creo que ya va a haber idea de más o menos lo que se va a hacer en esas fechas, qué obras se podrían ir haciendo. Sin embargo, este año lo están viendo para que el otro año se dé como un plano exacto, igual ellos ya tienen como una organización o idea de sus obras. Asimismo, hacen obras para ciertas fechas en particular como ocasiones especiales Navidad, no sé, el Pride, Halloween o sea, eso sí, ya tienen ellos como predeterminado (comunicación personal, 10 de octubre del 2022).

Ante esto, se puede evidenciar que para los autores es de suma importancia la variable de la planificación, pues indican que una obra se debe realizar con un tiempo prudente para evitar la desorganización. En cuanto al sujeto de estudio, ellos mismos manifiestan que su tiempo de planificación es menos de un mes, lo cual se encuentra muy por debajo a lo mencionado por los expertos. Por lo tanto, se puede entender que los resultados que ha obtenido LOS en sus obras no son los más esperados, en la medida en que no ha logrado vender el 100 % de las entradas, motivo por el cual han tenido que realizar descuentos, promociones y hasta obsequiar entradas. Ello se debe al déficit de la variable de la planificación, en vista de que no le otorgan la debida importancia e inician toda la organización de la obra en poco tiempo. En términos de Booms y Bitner (1981), dicha variable es una de las más importantes, pues es la que más destacada según los expertos, el público en el focus group y la falta que se vio en la herramienta de la observación. Habría que recordar que esta integra el tiempo que se dispone para poder llevar a cabo una obra. También, está presente en el marketing mix y en procesos, dado que, al decir de la teoría, “debe ser eficiente centrarse en los procesos para que la experiencia del espectador sea inolvidable” (Colomer, 2013).

En efecto, tal y como se ha señalado, LOS carece de la variable de planificación. Aunque

es notoria una posibilidad de mejora, esta productora se empeña en creer que no es necesario realizar todo un proceso y análisis sobre cómo se va a planificar la obra. Todo lo contrario, prefiere llevarlo a cabo todo simultáneamente o incluso después. Es decir, mientras están pensando sobre qué tratará la obra, quiénes actuarán y cuál teatro es el que se va alquilar, recién empiezan a ver en qué horarios se puede ensayar, qué se va a necesitar en la escenografía y cuándo se difundirá la publicidad. Todo ello usualmente demora cuatro semanas antes del estreno. Otro detalle que se pudo notar cuando asistimos a una de sus obras es que un actor se estaba quejando, ya que le habían avisado el mismo día a qué hora debía estar en el teatro, sin anticipación ni empatía por parte del director.

En síntesis, se observa que no hay una intención de realizar una buena planificación, lo que genera muchos efectos negativos, como el poco tiempo para preparar el estreno, la desmotivación de los trabajadores, el cansancio y la mala reputación. Esto último puede generar una serie de inconvenientes, debido a que los trabajadores hablarán de su mala experiencia con sus conocidos.

Tabla 12: Matriz de la Variable de Planificación

Variable	Teoría/ Fuentes consultadas	Data	Análisis
Planificación	<p>-Una planificación ayuda a definir los principales aspectos estratégicos, con la finalidad de ofrecer un marco para la comunicación con las personas involucradas en el proyecto. Así se produce una mejora en la dirección de la organización (Leal & Quero, 2011).</p> <p>-Usualmente, la falta de planificación se ve reflejado en productoras que recién se están formando, ya que, en su afán de abarcar un mayor número de obras durante el año, no otorgan el tiempo adecuado para planificarlo.</p> <p>-La autora Katya Bejarano (como se cita en Pineda et al., 2017) sostiene que la planificación y el uso correcto del tiempo son esenciales para poder producir interés en los espectadores.</p>	<p>Expertos:</p> <p>-La parte de preproducción puede tardar dependiendo de la complejidad de la obra de teatro.</p> <p>-El tiempo que requiere la realización de una obra teatral depende de la propia productora. Si se pueden organizar en dos meses y los actores aceptan ensayar con ese tiempo de anticipación, entonces, se puede llevar a cabo.</p> <p>-Se debe contar con un tiempo de aproximadamente tres meses para ejecutar una obra, pero el de preproducción debe de ser mucho antes para tener todo listo a tiempo y que salga un trabajo bien hecho.</p> <p>-Contar con un plan anual de las obras del próximo año ayuda a seguir un orden, pautar los tiempos de una forma más adecuada y, a la vez, obtener mayores posibilidades de acceder a un espacio.</p> <p>Live On Stage:</p> <p>-La planificación, incluyendo la preproducción, la realizan con dos semanas de anticipación.</p> <p>-Cuentan con un plan anual de las obras, pero este se modifica dependiendo de las festividades y de los tiempos con que disponen.</p>	<p>-La planificación indica que una obra se debe realizar con un tiempo prudente. En cuanto al sujeto de estudio, ellos mismos manifiestan que su tiempo de planificación es menos de un mes, lo que se encuentra muy por debajo de lo mencionado por los expertos.</p>

- **Objetivos del Plan de Gestión de Públicos**

Esta variable surge de lo presentado por Sin y Colomer, debido a que presentan una similitud en cuanto al planteamiento de objetivos que se debe proponer una productora. Por ello, en el siguiente cuadro, se muestran los puntos en común de los planteamientos de cada autor:

2.1.3. Variable de Objetivos del Plan de Gestión de Públicos según los autores:

Tabla 13: Objetivos del Plan de Gestión de Públicos según autores

Variable	Autor	Variables según el modelo
Objetivos del Plan de Gestión de Públicos	Colomer	Objetivos del Plan de Gestión de Públicos
	Sin	Nivel de uso de objetivos SMART por obra

Como se puede observar en el cuadro, Colomer propone el planteamiento de objetivos según el plan de gestión de públicos. De la misma manera, Sin, en su modelo de plan de desarrollo de audiencias, plantea que las productoras deben contar con objetivos que sean SMART, es decir, específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales. Con la finalidad de tener los objetivos desarrollados sobre estos puntos, el proyecto teatral presentará más posibilidades de alcanzar estos objetivos y podrá definir claramente qué es lo que quiere conseguir.

En la misma línea, los expertos opinaron sobre la importancia de plasmar los objetivos para cada proyecto, que se deben definir antes de comenzar a organizar la obra teatral. A propósito de esto, Antonio Venegas sostuvo que es importante que se entienda el contexto en el que se articulará la obra y entender por qué y para qué se está desarrollando el proyecto. Asimismo, agrega que siempre que se planteen propuestas de obras de teatro, deben estar vinculadas al contexto, pues las personas tendrán mayor interés en asistir (comunicación personal, 9 de octubre de 2022).

Por otro lado, Julio Paz indica que uno de los errores más grandes que se pueden cometer es que el escritor no entienda la obra que ha escrito o que el director no la comprenda (comunicación personal, 3 de octubre del 2022). Por ello, una obra teatral debe ser entendible, disfrutable y dejar un impacto positivo en el público. Del mismo modo, el actor Miguel Seminario menciona que es importante saber de qué trata la obra, cuál va ser el contenido de esta y ver a qué público le podría interesar (comunicación personal, 25 de septiembre del 2022). Muchas veces las obras que se monetizan se presentan sin una intención concreta a la audiencia ni con un criterio que se ajuste a los gustos y preferencias de esta.

Referente a Live On Stage, Luis Lecaros afirma que sí se plantean objetivos dentro de la productora:

Se plantean objetivos sobre todo para las fechas que se quiere tener más público.

Actualmente, se está trabajando incluso con alguien que se encarga de eso netamente, o sea, dentro del equipo hay alguien que se encarga de las ventas y eso, pero claro, eso, por ejemplo, sería un objetivo, pero también hay objetivos de llevar la obra, tal vez a más lugares como ahora una que acaban de hacer que es una obra de canciones peruanas, se tiene un objetivo de tal vez llevarla a más lugares y hacer más cosas de tal vez extender la temporada. Todo el equipo lo tiene claro, o sea, se conversa, previamente con el equipo de lo que se quiere hacer y se va definiendo junto con el equipo, en qué fechas podrían ir en qué fechas podrían ir cumpliendo ciertos pequeños objetivos. (Luis Lecaros, comunicación personal, 10 de octubre del 2022).

En síntesis, Si bien es importante que tener en claro de qué trata la obra y cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar con esta, Luis Lecaros, al comentar cómo se plantean los objetivos en Live On Stage, evidencia que hay poca precisión y orden. Asimismo, estos son muy generales y se fían mucho del resultado; es decir, se basan en probabilidades, por ejemplo: “si nos va bien, tal vez podamos extender la temporada” (Marco Palomino, comunicación personal, 9 de noviembre de 2022). Sin embargo, esto solo queda como una condición que no se lleva a efecto. Como se puede apreciar, estas no son estrategias fijas que impulsen el cumplimiento de los objetivos trazados. Esto nos conduce a la falta de la anterior variable, la planificación, debido a que no siguen un orden establecido y crean una obra solo porque se les ocurrió una buena historia. En realidad, no se dan cuenta que deben planearlo todo con calma y tranquilidad para que el estreno de la obra sea perfecta y, por consiguiente, se eviten errores.

Tabla 14: Matriz de la Variable de Objetivos del Proyecto

Variable	Teoría/ Fuentes consultadas	Data	Análisis
Objetivos del proyecto	<p>-La autora Sin (2021) plantea que lo primero que se debe realizar con todo el equipo es definir la misión y objetivos de la empresa.</p> <p>-Los autores Bonet y Schargordsky(2016) sostienen que las estrategias de marketing y comunicación de un teatro deben constituirse, de forma integrada, en relación con los distintos objetivos. Por ello, es necesario considerar que cada acción planeada debe tener coherencia por sí sola y, al mismo tiempo, responder a la estrategia general que se ha planteado la organización.</p>	<p>Expertos:</p> <p>-Una obra teatral debe ser entendible, disfrutable y dejar un impacto positivo en el público</p> <p>-Es importante saber de qué trata la obra, cuál va ser el contenido de esta y qué público le podría interesar.</p> <p>Live On Stage:</p> <p>-Se plantean objetivos, sobre todo para las fechas en las que se quiere tener más público.</p>	<p>-Los objetivos de la productora no son claros, pues son muy generales.</p> <p>-Se orientan por los resultados que se obtienen para ver si realmente se podrán lograr los demás objetivos.</p> <p>-Live On Stage no tiene un propósito claro y sus objetivos no están bien definidos. Es probable que su organización, su reputación y los proyectos que está ejecutando</p>

2.2. Definición de Prioridades Estratégicas y Objetivos

2.2.1. Análisis de Consumo de Obras

- **Análisis de oferta y consumo de la organización:**

Otra variable que Colomer y Sin mencionan en sus modelos es la del análisis de la organización. Ellos plantean que, antes de realizar un proyecto, deben tener en claro a dónde quieren dirigirse y qué es lo que quieren lograr dentro de la organización. Por un lado, se tiene la variable “Análisis de oferta y consumo de la organización”, en la cual es importante que se sepa cómo se va a analizar la organización, con cuánto tiempo de anticipación se va a comenzar a organizar todo lo requerido y qué herramientas se utilizarán para realizar este análisis. En el modelo de Plan de Desarrollo de Audiencias, menciona que se deben implementar estrategias para cada objetivo que se quiera lograr en la empresa. De este modo, se puede observar que Colomer es más específico y detallista con cada una de las etapas de su modelo. En cambio, el modelo de Sin solo se enfoca en la importancia de implementar herramientas para poder cumplir con los objetivos que se quiere en la organización.

A partir de ello, se ha realizado un cuadro comparativo en donde se presenta la variable con las distintas perspectivas de los autores:

2.2.2. Variable de análisis de la empresa según los autores:

Tabla 15: Análisis de la empresa según autores

Variable	Autor	Variables según el modelo
Análisis de la empresa	Colomer	Análisis de oferta y consumo de la organización
	Sin	Herramientas para las estrategias

En cuanto al análisis de la oferta y el consumo de la organización, los diez expertos entrevistados sobre la base de su expertis coinciden que no se realiza esta práctica debido al costo que implica realizarla:

Es algo que, si bien sabemos que es a mediano o largo plazo, es muy difícil y que hay que hacer una serie de esfuerzos de inversión, y por ende se sigue dejando a veces un poco de lado, salvo determinadas instituciones, pero el hecho es que no se está haciendo (Katy Rodríguez, comunicación personal, 4 de octubre del 2022).

Respecto a esto, Luzmila Chang comenta, basada en su experiencia, que las estimaciones de la demanda no suelen funcionar, ya que el público peruano es muy cambiante (comunicación personal, 11 de octubre del 2022).

El productor Julio Paz (2022) comentó que una herramienta que utiliza para sus estrategias son las activaciones en las cuales se fomenta la interacción de los artistas con el público y, también, se proyectan videos en las pantallas gigantes de la universidad. Asimismo,

visitan cada salón de Literatura, Arte, entre otros, para realizar dinámicas junto con los profesores y alumnos para invitarlos de una manera distinta a la obra.

A estos comentarios de las expertas en gestión cultural, se suma el de Cecilia Collantes, quien, aparte de mencionar que no se realiza este análisis de la oferta y consumo, señala que, si se sigue ofreciendo lo mismo sin saber a quién dirigirse, puede que se esté destinando a quienes no consumen este tipo de arte (comunicación personal, 6 de octubre del 2022). En el caso de Live On Stage, los tres entrevistados de la organización aclaran que no se efectúa un análisis de la oferta y consumo de cada obra, debido a los costos de inversión y tiempo que esto implica.

Por otro lado, respecto al modelo de Sin, con esta variable de utilización de herramientas para las estrategias, Miguel Seminario (comunicación personal, 25 de septiembre del 2022) indica que una buena estrategia que emplean las productoras independientes es publicar post de las obras que se van a estrenar y, un mes antes del estreno, se realiza la preventa a través de la publicación de más contenido en las redes sociales. Sin embargo, señaló que se debe variar de estrategias o analizar cada detalle para que no solo sea “ah, Miguel está haciendo una obra”, sino que haya un cambio en el consumidor, de manera que realmente quiera asistir a la obra. Concluyó que las preguntas que le estábamos haciendo habían servido para darse cuenta que él junto con su productora no le ponen la debida atención a dichas estrategias.

Con todo, si bien el realizar un análisis de oferta y consumo implica un costo para la organización, es importante que previamente se analice el contexto en el que se encuentra y se realice un diagnóstico de las últimas funciones. Ello tiene la finalidad de proyectar la demanda de acuerdo con el historial de audiencia para saber ofertar el número adecuado de funciones en concordancia con el interés del público. Respecto a Live On Stage, se evidencia que no la pone en práctica, debido a que está en oposición a lo recomendado por Colomer. Por ello, se puede relacionar este hecho con los resultados de asistencia de sus últimas obras, ya que, al no concretar un análisis, están ofertando sobre la base de suposiciones que pueden ser erróneas, lo que se refleja en la baja asistencia del público si traemos a colación el hecho de que no han logrado vender la totalidad de sus entradas.

Tabla 16: Matriz de la Variable de Análisis de Oferta y Consumo de la Organización

Variable	Teoría/ Fuentes consultadas	Data	Análisis
Análisis de oferta y consumo de la organización	- Antes de ejecutar la planificación, se debe conocer el punto de partida y realizar un análisis de la oferta del consumo de las tres últimas obras, anualidades o temporadas que se han realizado para identificar las tendencias de evolución. Ello tiene la finalidad de poder ajustar la oferta a la demanda potencial (Colomer, 2013).	<p>Expertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualmente, no se realiza la práctica del análisis de la oferta y el consumo de las tres últimas obras. - El público peruano es muy cambiante, por lo que las estimaciones de la demanda no suelen funcionar. <p>Live On Stage:</p> <p>No realizan un análisis de sus últimas tres obras para identificar las tendencias de evolución.</p>	- Generar esta práctica de análisis de las últimas tres obras permite determinar una oferta que responda positivamente a los intereses del público, ya que esta ha sido previamente analizada. En cuanto a LOS, se evidencia que no realizan este análisis, lo cual genera suposiciones erróneas y los conduce a presentar un número de funciones que no tienen la acogida esperada.

2.2.3. Definición de prioridades estratégicas

• Captación de nuevos públicos

La presente variable pertenece a los tres modelos, pues los autores sostienen que es sumamente importante que se capte la atención del público al que se quiere llegar para tener mayor cantidad de personas que se interesen en la obra que se realizará. Por ello, en el siguiente cuadro, se muestran los puntos en común de los planteamientos de cada uno de ellos:

2.2.4. Variable de captación de nuevos públicos según los autores:

Tabla 17: Captación de nuevos públicos según autores

Variable	Autor	Variables según el modelo
Captación de nuevos públicos	Colomer	Captación de nuevos públicos
	Sin	Herramientas de identificación del público
	McDaniel	Identificación del público potencial

Como se puede observar en el cuadro, Colomer plantea que es fundamental que, antes de definir las estrategias del proyecto, se examine cómo captar la atención del público para que la obra a presentar tenga mayor demanda. Asimismo, se debe recordar que, en el marco conceptual, se explicó que Colomer divide al público en seis estadios. En este caso, se estaría hablando del público inactivo, cuya primera experiencia debe ser buena, a tal punto que quiera volver a asistir e incluso convertirse en un público fidelizado. Se puede notar, entonces, que el modelo de Colomer reconoce categorías que atienden más al público.

Esta variable también está presente en el modelo de McDaniel, pues este indica que uno de los círculos concéntricos es el de “Shoppers”, en el que se debe identificar cuál es el público

potencial para tomar las decisiones más apropiadas para llegar a él. Por lo tanto, yendo por la misma línea de Colomer, se deben utilizar herramientas que ayuden a acercarse a la posible audiencia. Finalmente, lo podemos observar igualmente en el modelo de Sin, quien propone en uno de los pasos de su modelo que se reconozca y utilice las herramientas para identificar al público objetivo, que lo divide en cuatro categorías: participantes, asistentes regulares, asistentes esporádicos y los que nunca van.

Como hemos visto, es indispensable que se analice qué herramientas y estrategias utilizar para captar la atención del público. Por ello, aplicando esta teoría, se les preguntó acerca de estas variables a los expertos en producción y gestión teatral.

Según el director y productor Marco Palomino, para poder captar la atención de nuevos públicos, hay que basarse en la innovación, pues la creatividad está en función de la organización preliminar de un determinado proyecto. Para ello, el autor organiza una obra que el público no haya visto antes y, si es conocida, la ejecuta de acuerdo con el estilo de la productora. Por un lado, evalúan qué obra van a presentar y, por otro, examinan qué estrategias utilizarán para llegar a una gran cantidad de espectadores. Por otra parte, sostuvo que siempre trata de que todos sus asistentes estén cómodos (comunicación interna, 9 de noviembre de 2022). En cuanto a la publicidad, una de las medidas que emplea es la de salir a las calles a promocionar la próxima obra. Cabe agregar que, en la producción de una obra, recurrieron a un estudio de mercado para analizar el impacto de las novedades.

En la misma línea, el productor artístico de Live On Stage, Erick Ramirez, señaló que realizaron un focus group con personas que han trabajado en otras productoras y que conocen un poco del mundo artístico. En primer lugar, evaluaron la idea en ciernes y, en segundo lugar, formularon preguntas para saber la opinión de sus principales clientes (comunicación interna, 12 de noviembre de 2022). Además, señala que la productora siempre está al tanto de las últimas tendencias.

Luis Lecaros, por su parte, agregó que la productora se enfoca en que su público ocasional vuelva a ver una obra de ellos. Asimismo, indicó que una de las herramientas que más les funciona es el 'boca a boca', pues con ello han captado a nuevos públicos.

Del mismo modo, el gestor German Díaz afirma que una buena estrategia para captar al público es realizar la preventa, pues esto asegura que una gran cantidad de personas sí asista. Además, recomienda empezar a contactar al público objetivo con un mes de anticipación y luego ponerle mucho esfuerzo a dos semanas del estreno, porque ahí uno debe ser mucho más directo en la forma con que interactúa con la gente para que se vendan un mayor número de entradas. (comunicación interna, 5 de septiembre del 2022).

En relación con esto, Antonio Venegas señala que, en la actualidad, las productoras

peruanas no tienen una urgencia en buscar estrategias que permitan vincular al público con la organización para que se sientan parte de la productora. Asimismo, sostiene que uno debe ser consciente del contexto en el que se va a desarrollar la propuesta escénica y pensar en todas esas posibilidades de convocatoria para llegar al público objetivo (comunicación personal, 9 de octubre del 2022).

Ahora bien, en cuanto al modelo de Sin, los expertos opinan que una de las herramientas que pueden utilizar es la ubicación del teatro para poder ver cuál podría ser su público. Por ejemplo, Rodrigo Torres, en la entrevista realizada, remarca este análisis del público objetivo:

Yo hago una obra en el Teatro Lucía que está en pleno centro de Miraflores, entonces lo más lógico es que mi público objetivo va a ser gente de Miraflores, Barranco, San Isidro, gente de San Borja, Surco. Está para todo ese espacio. Entonces, siempre hacemos el análisis con este público objetivo y también con el público objetivo de a quienes les gustaría el argumento de la obra (Torres, comunicación personal, 27 de septiembre del 2022).

En el caso de Live On Stage, se utiliza la ubicación del teatro como una herramienta para poder identificar a su público. De esta manera, es importante que se considere la captación de nuevos públicos en las obras teatrales de una productora e implementar estrategias y herramientas para generar que los públicos inactivos obtengan una primera experiencia. Esto permitirá a la organización generar un mayor nivel de audiencia y, por ende, mayores ingresos. Asimismo, los expertos recomiendan recurrir a estrategias de captación de nuevos públicos por medio de diversas acciones, como la preventa y la disposición de un tiempo mínimo para promocionar la obra, con la que captará a este nuevo público.

El sujeto de estudio, por ejemplo, utiliza estrategias como el volanteo y el boca a boca. En una oportunidad, realizaron un focus group para conocer opiniones de personas externas a la organización que han trabajado en otras productoras, lo cual evidencia que cuentan con una noción de las estrategias de captación y que podrían ser mejoradas siguiendo un plan estratégico que incremente su alcance. A pesar de ello, ya no considera el focus group ni relaciona entre sí estas acciones al no poseer una estrategia, objetivo específico o herramienta de medición.

Aunque Live On Stage precisó que cuenta con una base de datos de las personas que usualmente asisten a sus obras, no utiliza herramientas o estrategias para diferenciar las distintas categorías, como proponen los tres autores en sus respectivos modelos. En realidad, se aproxima en cierta medida al de McDaniel, pues su publicidad no se basa en las características de su posible público ni estructura los distintos públicos que se tienen en la organización.

Tabla 18: Matriz de Análisis de la Variable de Captación de Nuevos Públicos

Variable	Teoría/ Fuentes consultadas	Data	Análisis
Captación de nuevos públicos	<p>- Jaume Colomer (2013) establece que la captación de nuevos públicos implica conseguir que públicos indiferentes tengan una primera experiencia escénica positiva que les provoque ganas de repetirla. Para esto, se debe conseguir que participe de una primera experiencia que desee repetir.</p> <p>- Para lograr la captación de nuevos públicos se puede recurrir a dos estrategias: fomentar que los públicos implicados sean embajadores o promover campañas de publicidad (Colomer, 2013).</p>	<p>Expertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recomiendan empezar con un mes de anticipación para contactar a su público objetivo y, luego, ponerle mucho esfuerzo cuando falten dos semanas para el estreno. - Una buena estrategia para captar al público es realizar la preventa, pues asegura que una gran cantidad de personas asista. - Se debe ser consciente del contexto en el que se va a desarrollar la propuesta viaje del usuario. <p>Live On Stage:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para poder captar un mayor público, salen a las calles para promocionar sus obras a través de volantes. - Realizaron un <i>focus group</i> para conocer las opiniones de personas que han trabajado en otras productoras. - Se apoyan en estrategias como el boca a boca, cuyo público ya obtenido está conformado por embajadores de LOS. 	<p>- Live On Stage cuenta con una noción de las estrategias de captación de nuevos públicos, como fomentar por medio de los públicos con los que cuentan actualmente y la campaña de publicidad mediante volanteo. Sin embargo, carece de una adecuada articulación estratégica.</p> <p>- Los expertos recomiendan contar con un tiempo mínimo para promocionar la obra y llegar a un nuevo público; sin embargo, debido al tiempo de planificación con el que cuenta LOS, este es corto.</p>

- **Atracción del público ocasional**

Esta variable se origina a partir de lo planteado por Colomer y McDaniel, puesto que ambos autores proponen que es necesario contar con estrategias para la atracción de públicos como las que se muestran en el siguiente cuadro:

2.2.5. Variable de atracción del público ocasional según los autores:

Tabla 19: Variable de atracción del público según autores

Variable	Autor	Variables según el modelo
Atracción del Público Ocasional	Colomer	Diversificación de intereses e incremento de consumo en el público ocasional
	McDaniel	Implementar estrategias para la atracción de públicos.

Colomer detalla en su propuesta cómo lograr esta atracción del público ocasional y propone la diversificación de intereses e incremento de frecuencia, la adopción de compromiso de regularidad y la colaboración activa en el desarrollo del proyecto escénico. McDaniel, en cambio, propugna algunas estrategias en las que el marketing es importante para atraer mayor público, pues aquí este último desconoce a la productora. En esta etapa, decidirá a cuál obra ir, por lo recurrirá a la publicidad y a las redes sociales de cada productora. Teniendo en cuenta estos dos puntos de vista sobre la variable de la atracción de públicos, se entrevistó a los expertos en gestión cultural para saber si concuerdan con los modelos que proponen los autores.

Antonio Venegas (comunicación personal, 9 de octubre de 2022) sostiene que se debe planificar y detallar toda la temporada de la obra que quieran realizar, ya que suelen poner mayor énfasis al día del estreno. Por consiguiente, el día que se estrena la obra es el momento en donde las personas que estuvieron al tanto del estreno, asisten y apoyan el proyecto; sin embargo, en la segunda, tercera, cuarta función, se tiene el aforo de la sala a la mitad porque no se realizó una planificación y no se ejercieron las estrategias correctas para toda la temporada. Por lo tanto, lo que se debe realizar es un trabajo previo en el que se convoque al público objetivo o identifique cuál puede ser uno de estos factores o propuesta de valor del proyecto para vincularlo con estos públicos. Además, comentó que muchas productoras se olvidan de la importancia que es crear un vínculo fuerte con los públicos. Pese a que muchas veces creen que la sala se llenará a través de estrategias e inversión de marketing, posteriormente se dan con la sorpresa que no tuvieron acciones para convocar a los públicos. De igual manera, Lorena Reyno (comunicación personal, 28 de septiembre de 2022) refuerza la idea de Venegas y dice que es importante que el público conozca a los personajes que les agraden antes de asistir a la función para incrementar el número de asistentes. Incluso, para que siga habiendo público en una obra, frecuentemente se deben regalar entradas para que las personas que vayan a ver la obra pasen la voz a sus amigos o familiares (Miguel Seminario, comunicación personal, 25 de septiembre del 2022).

Julio Paz señala que “En el Perú nos falta entender mejor al público. No se trata de hacer una obra que a al director le parece bonita y por eso va a venir el público, o sea, ahí yo sí me pongo un poco en modo mercadeo” (comunicación personal, 3 de octubre del 2022).

En otras palabras, los que se dedican a la gestión cultural quieren vender su producto, pero no saben qué estrategias utilizar y, por lo tanto, no logran captar la atención del usuario. Asimismo, sostiene que uno de los temas más importantes es la estrategia de difusión y marketing, pues se debe entender la esencia de la obra a presentarse para saber a qué público se va a dirigir y tener en cuenta que los medios por los cuales se debe realizar la respectiva

publicidad son aquellos que sean cercanos al público al que se están dirigiendo (Paz, comunicación personal, 3 de octubre de 2022)

Por otro lado, en Live On Stage se dejan llevar por la intuición, ya que, cuando el público ve una obra por primera vez, es posible que, al quedarse con esa estructura de obras, la recomiende (Palomino, comunicación personal, 7 de noviembre del 2022). En palabras de Marco Palomino, es importante que se utilicen herramientas innovadoras para captar la atención de los clientes. Asimismo, se habló con Luis Lecaros, quien sostuvo que la productora ya tiene un público con el que siempre trabaja, se comunica y al que le envía ofertas, especialmente de las obras que se están realizando y las que se estrenarán el próximo mes (comunicación personal, 10 de noviembre del 2022). De esta manera, mantiene a su público actualizado e informado.

Ante lo anteriormente expuesto, tanto los expertos como el autor coinciden en que para poder lograr una mayor atracción del público ocasional y que éste incremente su frecuencia, se debe mantener una relación bidireccional. Esto tiene la finalidad de conocer los hábitos, intereses y preferencias de consumo para plantear propuestas a la medida del patrón de consumo del espectador y así atraerlo más.

En relación con esto, es evidente que nuestro sujeto de estudio se deja llevar por la intuición para poder atraer a este público ocasional a falta de una estrategia. En cambio, si aplicaran las estrategias mencionadas por el autor y los expertos, podrían lograr una mayor afluencia de público, ya que captarían a los ocasionales.

Tabla 20: Matriz de Análisis de la Variable de Atracción del Público Ocasional

Variable	Teoría/ Fuentes consultadas	Data	Análisis
Atracción del público ocasional	- La atracción del público ocasional consiste en facilitar el progreso hacia estadios de mayor consumo, regularidad e implicación. Ello se puede lograr mediante tres procesos que son la diversificación de intereses e incremento de frecuencia, la adopción de compromiso de regularidad y la colaboración activa en el desarrollo del proyecto escénico (Colomer, 2013).	<p>Expertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se debe realizar un trabajo previo en donde se convoque al público objetivo o identifique cuál puede ser uno de estos factores o propuesta de valor del proyecto para vincularlo con esos públicos. - Los que se dedican a la gestión cultural, quieren vender su producto, pero no saben qué estrategias utilizar ni cómo llegar al usuario. <p>Live On Stage:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se dejan llevar por la intuición para poder atraer a su público ocasional. Tienen la estrategia de mandar las obras que se están realizando y las que se van a estrenar para el próximo mes, de manera que mantienen a su público actualizado e informado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe contar con una estrategia bidireccional de atracción del público ocasional. Para esto, se debe identificar aquella propuesta de valor que vincule a este público para atraerlo. - Respecto al sujeto de estudio, estos se dejan llevar por la intuición para poder atraer a este público ocasional. LOS evidencia una falta de estrategia para poder atraer a su público ocasional, encambio si se siguiese las estrategias mencionadas por el autor y expertos podrían lograr una mayor afluencia de este grupo, ya que la obra estaría en función a sus intereses.

- **Herramienta de retención de públicos**

En cuanto a las herramientas de retención de públicos, Antonio Venegas menciona que se pueden plantear acciones concretas, pero considera que, a nivel general, falta muchísimo trabajo para que, desde la producción, se las puedan entender como una tarea clave dentro del propio proceso de la gestión y de la producción (comunicación personal, 9 de octubre del 2022).

Miguel Seminario nos comenta también que, para poder hacer uso de una herramienta de retención de públicos, se debe identificar al público concurrente y, posteriormente, captarlo: “hay como que enamorar a la audiencia, primero saber cuál es tu audiencia y luego enamorarla ¿no? Con estrategias para que ellos vayan a ver tu obra” (comunicación personal,

25 de septiembre del 2022).

Aunque ambos expertos tienen una noción de estas herramientas, no las aplican en sus obras de teatro, ya que no se les ha dado relevancia dentro del teatro peruano. Respecto a Live On Stage, Marco Palomino menciona que realiza esta práctica dependiendo del tipo de obra:

De acuerdo a lo que se está haciendo. Si es una obra infantil, sabemos que la comunicación es directamente con la mamá y el beneficio es para la mamá y el hijo. Entonces ahí, nosotros también evaluamos ok de acuerdo al proyecto, qué beneficios le vamos a dar al público para poder retenerlo y que puedan seguir asistiendo a nuestras obras (comunicación personal, 9 de noviembre del 2022).

Como se puede apreciar, LOS sí toma en consideración este público fidelizado que ha logrado hasta el momento. Una de las prácticas que realiza para retenerlo, como menciona Palomino, es el de contar con producto más exclusivo para ellos. Por ejemplo, invitarlos a un preestreno de su siguiente obra, alguna promoción o algún beneficio extra incluido en la entrada (comunicación personal, 9 de noviembre del 2022).

Por otro lado, Erick Ramirez, al realizarle la misma pregunta acerca de las herramientas que manejan para la retención de públicos, opina lo siguiente:

No sé. Nosotros desde el principio, si es que eso puede ser una herramienta, el tema del trato hacia el público que nosotros tenemos, mucha gente nos dice qué amables son. Yo sé que eso funciona también para que la gente vuelva a ver una obra del Live On Stage, pero no sé si sea una herramienta como tal [...] Entonces, no sé si todavía es muy temprano, podemos fidelizar al mismo público, al menos con la granja y con el tema de las obras infantiles sí hemos podido fidelizarlo porque ven que el producto es bueno pero nosotros no nos esforzamos como decir oye, ya pues ven, te doy una oferta porque has venido, porque eres cliente asiduo. No, porque en el marketing a veces nos hemos dado cuenta que la insistencia nos hace ver como un producto que no se vende (comunicación personal, 12 de noviembre del 2022).

De esta forma, se puede observar las diferencias que existen dentro de la organización Live On Stage en cuanto a sus opiniones sobre las herramientas de retención de públicos, ya que, si bien Palomino menciona algunas ideas acerca de estas, como el invitar a funciones preestreno, Ramirez, en cambio, considera que la insistencia ante este público ocasiona que los perciban como un producto que no se vende.

En resumen, tanto el autor como los expertos en la materia coinciden acerca de la importancia de la retención de públicos. Para poder lograrlo, se debe identificar al público concurrente de la organización y, posteriormente, trabajar en la estrategia de retención. Asimismo, los expertos afirman que, si bien se pueden plantear acciones específicas, afirman que en el Perú hace falta que la producción teatral entienda su importancia. Por esta razón, a

pesar de que Live On Stage realiza prácticas que favorecen la retención de públicos, estas no son suficientes, sino más bien imprecisas. Incluso no todos los miembros de la organización concuerdan en la eficacia de estas herramientas.

Tabla 21: Matriz de Análisis de la Variable de Herramienta de Retención de Públicos

Variable	Teoría/ Fuentes consultadas	Data	Análisis
Herramienta de retención de públicos	- Se debe generar un compromiso de regularidad con el espectador que sea una decisión consciente que normalmente se formaliza por medio de herramientas de compromiso de consumo (Colomer, 2013).	Expertos: - Para poder generar herramientas de retención de públicos, se debe identificar al público concurrente y, posteriormente, retenerlo. - Se pueden plantear acciones concretas, pero considera que, a nivel general, falta muchísimo trabajo para que, desde la producción, se pueda entender la retención de públicos como una tarea clave dentro del propio proceso de la gestión y de la producción. Live On Stage: - Realiza una práctica de retención de públicos dependiendo de la obra. - Cuenta con acciones exclusivas para poder retener a su público como invitarlos a preestrenos	- Las productoras deben contar con herramientas de retención de públicos. - Se debe identificar al público concurrente de la organización y posteriormente trabajar en retenerlos. - LOS realiza ciertas prácticas que puede ayudarle a retener a su público; sin embargo, estas no son suficientes y no cuentan con una estrategia como tal, sino más bien ideas imprecisas. - Los Integrantes de LOS no mantienen una línea de estrategia de retención de públicos, ya que algunos miembros de la organización concuerdan en que se realicen estas prácticas

- **Herramientas de fidelización de públicos**

La presente variable se origina sobre la base de lo planteado por McDaniel y Colomer, puesto que ambos autores coinciden en que una productora debe contar con herramientas de fidelización para sus públicos. Es así que el siguiente cuadro presenta las similitudes entre ambas propuestas:

2.2.6. Variable de herramientas de fidelización de públicos según los autores:

Tabla 22: Herramientas de fidelización de públicos según autores

Variable	Autor	Variables según el modelo
Herramientas de fidelización de públicos	Jaume Colomer	Herramientas de fidelización de públicos
	Nello McDaniel	Métodos de identificación del público concurrente

Tanto Colomer como McDaniel proponen la disposición de estas herramientas para que este público pueda ser fidelizado. Con la finalidad de poder lograrlo, Nello McDaniel plantea la posibilidad de identificar al grupo de los fidelizados por medio de los círculos concéntricos con el propósito de obtener la participación de esta audiencia mediante una atención personalizada. Mientras tanto, Colomer propone que las organizaciones teatrales deben contar con herramientas que fidelicen a los clientes externos y vuelvan a la persona un cliente fiel a la productora para que finalmente se vuelva vocero de la organización.

En la misma línea, el trato con el público es sumamente importante para que se establezca una relación a largo plazo y se logre fidelizar a las personas. Al respecto, la gestora Samantha Romero (comunicación personal, 9 de septiembre del 2022) indica que se debe realizar una preproducción para tomar decisiones estratégicas en las que se evidencien las acciones a realizar para seguir en comunicación con los asistentes luego de que vean la obra. Asimismo, mencionó algunos ejemplos, como publicar algunos videos con ellos, en los que informen sobre los beneficios que ofrece la productora.

A propósito de esto, Erick Ramirez (comunicación personal, 13 de noviembre del 2022) dijo que en Live On Stage se están publicando videos breves en donde se muestran los avances de la próxima obra. A ello se agrega el resumen de la experiencia de alguna obra con las apreciaciones de las personas ingresando a la sala y del procedimiento desde que llegan al lugar de la obra. Por otro lado, mencionó que tienen mucho cuidado con el trato que se les da a los asistentes, pues manifiestan más alegría cuando conocen a alguien del equipo con el que establecen una relación cercana:

[...] las personas que tienen algún requerimiento especial, silla de ruedas, adultos mayor, ya sabemos quienes son entonces nosotros llamamos y decimos incluso a veces me he encargado yo el tema de las entradas y también me he encargado del tema de producción en el día de la obra”, sostuvo que las personas se sienten más contentas cuando conocen a alguien del equipo porque se da una relación más cercana y personalizada (comunicación personal, 13 de noviembre del 2022).

Desde otro punto de vista, Ramirez (comunicación personal, 4 de octubre del 2022) precisó que la clave para que sea exitoso el producto cultural que van a mostrar nunca debe ser mediocre, en vista de que el rasgo distintivo del sector teatral consiste en la creatividad. Hay que tener en cuenta también que el público se da cuenta de los mínimos detalles; por eso, es necesario esforzarse en ser super detallistas. Esto se debe a que el trato influye y contribuye a poder fidelizar al público que luego recomendará la obra a sus conocidos.

El experto Antonio Venegas (comunicación personal, 9 de septiembre de 2022) señala que, en la actualidad, se está utilizando el término mediación en artes escénicas, lo que quiere decir que debe haber una relación entre la propuesta artística y los públicos:

[...] mediar implica generar nuevos vínculos con el público, que no sientan que la propuesta empieza luego de la tercera llamada y termina con el aplauso del público, sino que realmente hay estrategias que te permiten luego de eso vincularse con tu propuesta artística...se traduce en que los públicos puedan sentir esa programación como algo a lo que van a recurrir frecuentemente” (comunicación personal, 9 de septiembre del 2022).

En atención a ello, Venegas señala que se pueden realizar conversatorios para generar vínculos con los artistas, en los que se fomente la interacción entre los públicos y la propuesta. Ello permitirá que surja una mayor fidelización y que más públicos asistan a las próximas obras.

Otro entrevistado, que precisó que es esencial que se piense en el público, es Rodrigo Torres (comunicación personal, 27 de septiembre del 2022). Él indica que, para que una productora u obra se quede en la mente de los espectadores, el texto y las actuaciones deben empatizar con ellos. Asimismo, es importante tener un registro de los espectadores que asisten a alguna obra. De esta manera, más adelante, se le podrá enviar información sobre alguna próxima producción que vayan a montar.

Como hemos visto, los expertos y el autor coinciden en que se debe contar con herramientas de fidelización debido a su importancia. Por esta razón, recomiendan que se aplique desde la preproducción para seguir en comunicación con los asistentes a través del empleo del término mediación, el cual permite generar un vínculo con la persona.

En cuanto al sujeto de estudio, este propone fidelizar a sus clientes ofreciendo un trato amable y generando una buena experiencia para que puedan recomendarlo. Por un lado, esta organización publica videos en sus redes sobre los avances de sus obras y las experiencias de sus clientes, lo cual permite generar un acercamiento. Por otro lado, busca fidelizar a su público con obras que cuenten historias propias y originales. Sin embargo, no tiene bien segmentado a sus públicos, por lo que no sabe quiénes son los más fidelizados, ya que tiene datos muy limitados, como nombres y correos, y no utiliza herramientas que ayuden a tener un control y seguimiento del público que comienza a fidelizarse.

Tabla 23: Matriz de Análisis de la Variable de Herramienta de Fidelización de Públicos

Variable	Teoría/ Fuentes consultadas	Data	Análisis
Herramienta de fidelización de públicos	‘- Las organizaciones teatrales deben contar con herramientas de fidelización de públicos, ya que son estas personas quienes finalmente se van a volver voceros de la organización y ayudar a que la obra llegue a más personas. Para ello, se debe contar con herramientas que fidelicen a los clientes externos y vuelvan a la persona un cliente fiel a la productora (Colomer, 2013).	<p>Expertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se debe realizar una estrategia de fidelización desde la preproducción y tomar acciones para seguir en comunicación con los asistentes. - En la actualidad, se está utilizando el término mediación en artes escénicas, lo que quiere decir que debe establecerse una relación entre la propuesta artística y los públicos; es decir, generar un vínculo. <p>Live On Stage:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buscan fidelizar por medio de un trato amable el día de la función para que estos recomienden la obra a sus conocidos. - Publican videos breves en sus redes sociales, en donde se pueden visualizar los avances de lo que será la próxima obra y las experiencias de sus clientes. - Sostienen que siempre buscan fidelizar a su público con obras que cuenten con historias creadas y originales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las herramientas de fidelización de públicos deben ser planteadas desde la preproducción. - LOS busca fidelizar a su público por medio de un trato amable, publicando videos en sus redes sobre sus obras que cuentan historias propias y originales.

2.3. Desarrollo Operativo

2.3.1. Mapa Operativo de públicos

- Segmentos del mercado

Los expertos y Colomer coinciden en que es de suma importancia segmentar al público objetivo y conocer sus gustos y preferencias. Matías Mancuso pone énfasis en esta necesidad:

Lo primero que hay que tener claro es cuál es tu público objetivo, este es un error muy común que veo en las producciones independientes y en mis alumnos cuando empiezo a darles clases. Por ejemplo, decir que la obra es “para todo público” es un error, pues no hay nada que sea para todo público ni obras de teatro, ni película, ni nada. Aquí hay un nicho, identifica tu nicho, tu público objetivo y en base a esto genera tus acciones (comunicación personal, 27 de septiembre del 2022).

Luzmila Chang agrega a lo comentado por Mancuso que

[...] cada obra es un producto diferente, por lo cual tiene un proceso distinto que seguir e identificar cuál es su público objetivo. Lo que usualmente pasa con las obras teatrales es que dicen que es para todo el público, ya que quieren que exista más demanda; sin embargo, la actitud que deberían tener es no querer llegar a todo el mundo, sino que al público que realmente vaya a disfrutar la obra (comunicación personal, 11 de octubre del 2022)

Por otro lado, al realizarle la misma pregunta a los miembros del equipo de Live On

Stage, mencionan que han realizado solo una segmentación de mercado que se ha producido desde la ubicación del teatro en donde se van a presentar. No consideran eficiente la segmentación de cada obra, porque, al presentarse una vez, ya se tiene la información requerida:

Hacemos un estudio general infantil, juvenil y adulto. Como ya entendemos esto actualmente ya no lo estamos haciendo y nos estamos quedando con este primer estudio que hemos tenido en este sector para de frente empezar ya a hacer obra tras obra. El estudio lo hacemos por teatro, no tanto por proyecto, o sea, por ejemplo, actualmente desde mitad de año hasta diciembre hemos estado trabajando en el Teatro Tovar de Miraflores entonces para nosotros sirve por primera vez si hemos hecho nuestro sondeo, hemos hecho el estudio de mercado, las encuestas y demás. Una vez hecho esto para niños, jóvenes y adultos hemos empezado a hacer obras entonces de ahí como continuamos haciendo obras en Tovar lo único que hacemos es saber qué obra puede funcionar para los sectores que ya tenemos encuestados (Palomino, comunicación personal, 8 de noviembre del 2022).

Así se puede observar que tanto los expertos como Live On Stage sí tienen en consideración el punto de la segmentación de mercado para poder dirigir su obra hacia las personas que posiblemente estén interesadas en la puesta en escena. Sin embargo, la productora solo la ha realizado una vez. De este modo, si lo relacionamos con la teoría, LOS no realiza, entonces, una buena segmentación, pues no posee ninguna herramienta en la que se observen los distintos tipos de público. En su caso, para tomar decisiones, se basa en los comentarios del público de obras anteriores. Además, solo han realizado un estudio de mercado, porque, según esta misma organización, sería una pérdida de tiempo si ya se tiene uno como base, lo que no producirá buenos resultados si cada segmento de público es distinto.

Otro punto en contra es que no están considerando el marketing relacional, a sabiendas de que estimula a que los clientes se acerquen a las productoras culturales por el trato personalizado que se les brinda. No obstante, la productora, al realizar un estudio de mercado para poner en marcha su segmentación, solamente estaría tomando en cuenta las actitudes y preferencias de esa muestra que utilizó para dicho estudio, que se está generalizando a todos los espectadores. Cuando se realizaron las entrevistas, los tres trabajadores de Live On Stage aseguraron que solo han llevado a cabo un estudio de mercado para saber qué es lo que le gusta a su público y, con ello, han guardado la información para las obras posteriores. Es decir, no ven como un punto relevante la segmentación del mercado para cada obra.

La siguiente tabla muestra la relación entre la teoría y la información compartida por los expertos y el equipo de Live On Stage, así como su respectivo análisis:

Tabla 24: Matriz de Análisis de la Variable de Segmentos del Mercado

Variable	Teoría/ Fuentes consultadas	Data	Análisis
Segmentos del mercado	Cuando se quiere segmentar, se debe identificar a los públicos que están en la etapa de formación inicial, los cuales son los niños y adolescentes. Por lo tanto, son públicos dependientes. La otra etapa es la de los públicos adultos, los cuales se pueden segmentar según su frecuencia de asistencia: asistentes intensos, ocasionales o improbables	<p>Expertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se debe identificar el nicho al que quieren dirigirse, al público objetivo y, sobre la base de esto, generar las acciones. -Muchas productoras independientes mencionan la frase de que su obra es para todo público, lo cual es una idea errada, pues deben identificar y segmentar a su público para que así la difusión de su obra tenga un mayor impacto. <p>Live On Stage:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Realizan una segmentación de mercado, la cual inicia desde la ubicación del teatro en donde se van a presentar. Sin embargo, se han quedado con el primer estudio que se realizó con el sector infantil, juvenil y adulto. Por ello, no les parece necesario hacer otro estudio, sino que prefieren ir directamente a la planificación de la obra. 	<ul style="list-style-type: none"> -Los expertos y el autor Colomer coinciden en que con una buena segmentación puede establecer estrategias de acuerdo al público al que se dirigen. En el caso de Live On Stage solo ha realizado un estudio de segmentación, pues no le parece necesario hacer otro. -LOS no realiza una buena segmentación, pues no tiene ninguna herramienta en donde se obtienen los distintos tipos de público que poseen. -No están teniendo en consideración al marketing relacional, pues este ayuda a que los clientes se acerquen a las productoras culturales por el trato personalizado que se le da a cada uno. No se está teniendo en consideración que cada audiencia en cada obra, en cada teatro son totalmente distintas.

2.3.2. Planificación Segmentada del Marketing Mix

De acuerdo con Colomer (2013), la planificación segmentada es sumamente importante para poder definir las acciones que se deben realizar y ordenar los objetivos que se quieren lograr como empresa. Asimismo, se han relacionado estas variables del modelo PGP con el marketing mix, que, como ya se mencionó líneas arriba, es el marketing que incluye todo aquello que una empresa dispone para poder satisfacer la demanda de sus clientes.

- **Fijación de precios**

Una de las preguntas que se realizó en las entrevistas es ¿cómo se fijan los precios de las entradas? La comunicadora Fabiola Castro (comunicación personal, 4 de octubre del 2022) dijo que lo recomendable es que una productora teatral tenga una calificación cultural del Ministerio de Cultura y, de este modo, no paguen IGV. Asimismo, precisó que se debe cumplir que en el 10 % de la taquilla figure un precio popular, 40 soles, y, para teatro de niños, 20 soles. Por ello, se debe encontrar un punto medio para tener ingresos; de lo contrario, se ganaría muy poco.

Rodrigo Torres (comunicación personal, 27 de septiembre del 2022) mencionó que los precios se rigen mucho viendo a la competencia: cuál es el tipo de obra que se va a realizar y cuál es el monto que el público objetivo estaría dispuesto a pagar. Asimismo, dijo que si se trabaja con actores que no son muy conocidos, el precio de las entradas no puede ser muy elevado, ya que, si son rostros nuevos, será más difícil que el público objetivo asista a la obra. Todo ello depende del lugar en donde se realice la obra; hay espacios que ya tienen a su público, lo que facilita la compra de entradas. Por lo tanto, se debe realizar un análisis de dónde se quiere realizar la obra y, sobre la base de ello, colocar los precios que pueden oscilar entre los 30 hasta los 60 soles.

Por otro lado, Antonio Venegas indicó que se debe realizar una previsión de gastos y un presupuesto del costo del proyecto que se quiere llevar a cabo:

[...] hay una manera de una simulación de precios, o sea, una simulación de ingresos que te ayuda...si tú crees aproximadamente que vas a llegar a un 60% del aforo de la sala convocando públicos pues allí vas a determinar cuál es el precio de entrada que necesitas cobrar para cubrir esos gastos que te ha implicado realizar una obra de teatro (Venegas, comunicación personal, 9 de octubre del 2022).

Entonces, el productor indica que, antes de ejecutar cualquier proyecto cultural, se debe elaborar un pronóstico de gastos para definir cuál es el presupuesto total.

Se realizó esta misma pregunta al equipo de Live On Stage que precisó lo siguiente:

Básicamente, los precios que manejan ellos son regulares, o sea, como que tratan de que sea un mismo precio casi siempre, pero también como te digo, hay momentos en los que por ejemplo hemos estado más cerca al centro de Lima y se ha tratado de usar precios más cómodos o realizar más promociones (Luis Lecaros, comunicación personal, 10 de octubre del 2022)

Live On Stage mantiene sus precios en todas sus obras y varían dependiendo del teatro que vayan a alquilar. De hecho, Marco Palomino (comunicación personal, 8 de noviembre de 2022) mencionó que evalúan los precios de otros espectáculos para ver en qué rango están las entradas. Además, dijo que cuando van a producir una obra lo trabajan desde cero para saber qué van a montar. En la actualidad, ellos sí realizan diferentes proyectos en un mismo lugar, de modo que ya tienen a su público que asiste a ese teatro y que sabe cuáles son los precios.

Ante lo anteriormente expuesto, se puede evidenciar que existen diversas formas en la industria teatral para fijar el precio de las entradas, una de ellas es tener como guía los precios de la competencia, saber cuánto es el presupuesto que se tiene antes de fijar los precios.

Respecto a la productora que se está estudiando, posee una buena estrategia para fijar sus precios, pues se basa en el lugar que se presentará la obra y, además, se guía de los

precios que manejan las otras productoras. Sin embargo, no tiene la capacidad teórica para poder estructurar las zonas del teatro, lo cual se ve cuando separan las zonas en las butacas. Cuando tienen que dividir los sectores, Vip, General, Golden, etc., no utilizan ninguna estrategia, sino que toman una decisión rápida sin hacer un análisis previo.

Tabla 25: Matriz de Análisis de la Variable de Fijación de Precios

Variable	Teoría/ Fuentes consultadas	Data	Análisis
Fijación deprecios	El precio forma parte de una de las P del marketing mix. Colomer (2013) en su modelo PGP indica que hay varios grupos de precios como los individuales, especiales para colectivos sociales específicos, los de grupo y los promocionales.	<p>Expertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se debe cumplir que en el 10 % de la taquilla figure un precio popular, el cual es 40 soles y, para teatro de niños, 20 soles. -Se debe encontrar el punto medio, porque la idea es tener ingresos y, si disminuyen mucho los precios, entonces se ganaría muy poco. -Los precios se rigen mucho viendo a la competencia. -Se debe realizar una previsión de gastos y un presupuesto del costo del proyecto que se quiere llevar a cabo. <p>Live On Stage:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mantiene sus precios en todas sus obras y varían dependiendo del teatro que vayan a alquilar. -Evalúan los precios de otros espectáculos para ver en qué rango están las entradas 	<ul style="list-style-type: none"> -Live On Stage para fijar sus precios se basa del lugar en donde se va a presentar la obra. Además, toman como base los precios que maneja la competencia. -No tienen la capacidad teórica para poder estructurar las zonas del teatro.

- **Segmentos por obra**

Como se mencionó en la variable de segmentos del mercado, los expertos coinciden que esta segmentación se debe realizar por obra, ya que cada una posee un público específico que, si bien puede ir variando en el camino, existe la posibilidad de que, al final, pueda predominar otro. Fabiola Castro precisa que esta segmentación debe ser por obra, en la medida en que incluye un público específico:

La obra de por sí ya viene con un público, o sea, no es que tengo la obra y digo ya a ver con esto a quien me dirijo, o sea ya hay de por sí uno, si estoy con Juanito sé que me estoy dirigiendo a un público familiar y si estoy en la obra de La Mariscala, sé que me estoy dirigiendo a un público que le gusta el musical a la gente, a la movida feminista [...] entonces cada obra tiene su contenido. Entonces conociendo ese contenido es que ves qué recursos tienes para comunicar y cuáles escoges (comunicación personal, 4 de octubre del 2022).

En cuanto a Live On Stage, este solía realizar esta segmentación, pero por teatro, no por obra. Sin embargo, en la actualidad, ya no lo practican, sino que más bien se guían por la experiencia y resultados obtenidos en las pasadas obras. En el caso de Querida, sí realizaron una segmentación por obra, pues lo realizaron en el día de la madre. Por lo tanto, la obra estaba

dirigida a madres de familia. En esta, sí realizaron estrategias exclusivamente para captar la atención de las madres para que se animen a asistir. De este modo, una de las fortalezas de esta productora es que comienza a planificar obras dependiendo del contexto en el que se encuentra, por ejemplo, alguna festividad.

Tabla 26: Matriz de Análisis de la Variable de Segmentos por Obra

Variable	Teoría/ Fuentes consultadas	Data	Análisis
Segmentos por obra	-Como menciona Colomer (2013), con la P de producto, se puede identificar qué contenidos se corresponden mejor con cada perfil de consumo.	Expertos: -Una segmentación se debe realizar por obra, ya que cada una tiene un público específico que, si bien este puede ir variando en el camino, al final, predomina otro. Esta segmentación siempre debe ser por obra. Live On Stage: -Solían realizar esta segmentación, pero por teatro, no por obra. Sin embargo, en la actualidad, ya no lo practican, sino que se guían por la experiencia y resultados obtenidos en aquel momento para las obras que han realizado hasta ahora.	-La productora no realiza una segmentación por obra porque toman como ejemplo a obras pasadas que han realizado. -LOS debería tener en cuenta que cada público es distinto y, para dar una buena impresión y quieran asistir a más obras, se les debe tratar de una manera personalizada.

- **Canales de venta:**

Respecto a los canales de venta, algunos expertos precisaron que la ticketera que utilizan es Joinnus, debido a que es de fácil acceso y cobra un monto menor de comisión a comparación de otras como Teleticket. También, mencionaron que las redes sociales como Instagram y Whatsapp son herramientas bastante útiles para informar sobre las distintas obras que se van a estrenar y adquirir las entradas. Sin embargo, Fabiola Castro (comunicación personal, 4 de octubre del 2022) señaló que se debe ver cuál es el perfil del público al que está dirigido la obra, pues, si esta es para un público muy adulto, no se le puede poner una tiquetera virtual. Hay que tener en cuenta que la mayoría de este grupo etario no sabe acceder a la plataforma. Por lo tanto, se debe pensar en opciones que faciliten el proceso de compra.

En el caso de Live On Stage, Marco Palomino (comunicación personal, 9 de noviembre de 2022) mencionó que también utilizan la plataforma Joinnus. Sin embargo, Whatsapp es el canal de venta que les permite brindar una atención más personalizada y confiable en donde pueden aclarar y resolver dudas que puedan tener las personas a la hora de querer adquirir su entrada. Asimismo, precisó que este medio les resulta más fácil a su público, ya que ahora están haciendo más obras infantiles, en vista de que las personas que adquieren su entrada generalmente son madres de familia que no manejan mucho el tema de la tecnología y

desconfían al tener que registrar su tarjeta de crédito.

Se puede evidenciar que LOS también se ha modernizado y utiliza la tecnología para vender sus entradas. Este indicó que el Whatsapp es lo que mejor les resulta, pues es más factible y personalizado pedir una entrada por ahí. Sin embargo, siguen apostando por la plataforma Joinnus, ya que muchas personas, al ver que se utiliza una ticketera digital para vender una obra, lo ven con más estatus y se facilita la decisión de compra. Un punto a mejorar es que se decida por una ticketera, dado que, para algunas obras, se utiliza Joinnus, pero, para las últimas obras que han realizado, se ha utilizado Teleticket, lo cual no resulta tan positivo cambiar con frecuencia de ticketera. Cada una de estas tiene un público que siempre le compra para distintos eventos, por lo que, si esta organización no elige una, afectará su imagen. Eso puede provocar, a su vez, que el público desconfíe al momento de comprar su entrada.

Por otro lado, aquí es donde juega un gran papel el marketing digital, pues al vender las entradas digitalmente, se necesita ver publicidad y tener mayor alcance en las redes sociales. Como ya se ha dicho líneas arriba, el Internet es un medio bastante rentable e inexcusable para toda campaña de marketing, comunicación y publicidad. Por ello, como menciona Colomer (2013), en su modelo PGP, se deben escoger los instrumentos tecnológicos más eficientes para la empresa que permitan gestionar mejor la relación con los espectadores. Por lo tanto, los canales de venta dependen del público al que quieren dirigirse, de modo que es importante que elaboren una preproducción para que analicen la obra, sepan a qué público dirigirse y escojan el canal de venta más apropiado.

Tabla 27: Matriz de Análisis de la Variable de Canales de Venta

Variable	Teoría/ Fuentes consultadas	Data	Análisis
Canales de venta	Se debe definir cuáles van a ser los canales de venta y potenciarlos según los hábitos de compra de cada segmento (Colomer, 2013).	<p>Expertos:</p> <p>-Algunos expertos precisaron que la ticketera que utilizan es Joinnus, debido a que es de fácil acceso y cobran un monto menor de comisión a comparación de otras como Teleticket.</p> <p>-Las redes sociales como Instagram y Whatsapp son herramientas bastante útiles para informar sobre las distintas obras que se van a estrenar y adquirir las entradas.</p> <p>-Se debe ver cuál es el perfil del público al que está dirigido la obra, pues, si esta es para un público muy adulto, no se puede elegir una ticketera virtual. Hay que tener en cuenta que la mayoría de este grupo etario no sabrá acceder a la plataforma.</p> <p>Live On Stage:</p> <p>-Utilizan la plataforma Joinnus y otras veces Teleticket. Sin embargo, Whatsapp es el canal de venta que les permite brindar una atención más personalizada y confiable.</p>	<p>-Lo que más utiliza Live On Stage para vender sus entradas es Joinnus, Teleticket y Whatsapp.</p> <p>-Se debe poner en práctica al marketing digital, ya que estamos en la era de la tecnología en la que se necesita ver mayor publicidad para tener alcance en las redes sociales.</p> <p>-Live On Stage no tiene una página web, lo que afecta, en mayor o menor medida, su imagen frente a los espectadores.</p>

- **Comunicación con los públicos**

Ahora bien, respecto a la comunicación con los públicos, Colomer y McDaniel están de acuerdo en que se debe realizar una comunicación personalizada con cierto público que presente interés por el proyecto o sea afín a la organización. Por ello, en el siguiente cuadro se muestran las similitudes entre los planteamientos de ambos autores:

2.3.3. Variable de comunicación con los públicos según los autores:

Tabla 28: Comunicación según autores

Variable	Autor	Variables según el modelo
Comunicación con los públicos	Colomer	Comunicación con los públicos
	McDaniel	Estrategia para la atención personalizada

Colomer menciona que se debe realizar una difusión segmentada para priorizar a los perfiles que les interese el proyecto del momento y realizar una difusión directa y personalizada para los públicos ocasionales y los socios. De la misma manera, McDaniel plantea que se debe

reconocer que la audiencia nuclear está compuesta por personas que requieren el reconocimiento de que buscan una atención personalizada.

Así se puede evidenciar una coincidencia entre ambos autores, ya que está de acuerdo con la forma de comunicación con su público al que ellos consideran como nuclear. Estos plantean una comunicación personalizada como el mejor método de comunicación para poder hacerles llegar las propuestas escénicas. A esta idea, Colomer añade que se debe realizar una difusión masiva para el marketing de interrupción y una difusión segmentada para priorizar a los perfiles que les interese el proyecto del momento.

Por otro lado, los expertos coinciden en que cada vez es más complejo comunicarse con su público. Esto se debe a que ahora, si bien las redes sociales son necesarias para poder comunicar, quien maneje esta comunicación debe saber colocar una buena publicidad en meta y saber realizar una buena publicación. Es decir, debe existir un community manager que pueda organizar y dar seguimiento a las redes sociales de la productora (Cristian Basilio, comunicación personal, 5 de septiembre 2022). Asimismo, el gestor cultural Mancuso sostiene que se debe realizar un énfasis en el manejo de las redes sociales, ya que, desde su perspectiva, existe un error en construir estas, debido a que, en su mayoría, colocan un posteo en redes y no realizan ningún otro esfuerzo:

Tú tienes que construir una historia detrás, armar lo que es el copywriting de este producto que estás vendiendo para que genere interacción y que sea natural, para que sea orgánico, etc. Y no solamente como que pongo el posteo pongo todos los días mi afiche [...] si no lo nutres de contenido real nosotros estamos todo el día bombardeado de lo que sucede en redes sociales vas a ser algo que pasó y tú lo que tienes que entender es que no puede morir en redes sociales, sino lo que tienes que buscar en una conversión es que te compren la entrada y la segunda conversión es que encima te recomienden, entonces es como muy complejo (comunicación personal, 27 de septiembre del 2022).

En esta misma línea, Antonio Venegas (comunicación personal, 9 de octubre del 2022) sostiene que con la base de datos se puede conseguir un trato personalizado y estratégico, y segmentar correctamente al público. Sin embargo, precisa que se debe utilizar el informe de los datos de los asistentes con eficiencia, poniendo los datos necesarios, ya que no se llegará a ningún lado si lo vemos como un repositorio general.

Live On Stage también usa las redes sociales para comunicarse con su público mediante la estrategia de posteo para sus redes, así como el medio de whatsapp para informar a sus clientes sobre las obras:

Claro, usan todos los medios audiovisuales posibles. O sea, hay vídeos, hacen sesiones de fotos, tienen un plan estratégico de lo que se va a subir a diario durante el tiempo que

se tiene para hacer las ventas de entrada y hay un cronograma. Hay un plan para eso y es lo que se va usando y ahí se va también tratando de buscar que se suban vídeos, fotos, promociones pero también hay esto que les comenté de la comunicación por WhatsApp, con con ciertas personas que con las que se ya se ha contado antes, les voy informando oye se va a ser esto nuevo que tal vez ya se hizo pero algo novedoso que les pueda interesar. Ahí también va mandándoles promociones o fechas y cosas así (Lecaros, comunicación personal, 10 de octubre del 2022).

Con ello, se puede observar que el sujeto de estudio sí cuenta con conocimientos acerca de la comunicación por redes sociales con su público y, como mencionan los expertos, realiza un cronograma de posteos durante el tiempo de promoción de la obra.

De acuerdo con lo que plantea Wymbs (2011), el mundo se encuentra en una era digital, lo que significa que el uso de tecnologías debe ser esencial para toda empresa que desee una mejor comunicación interactiva y medible. La utilización de estas herramientas contribuye con la atracción y retención de clientes por medio de experiencias empresariales previas. Según esta teoría, los públicos culturales están mayoritariamente en internet. Por ello, la página web y las redes sociales son herramientas imprescindibles que no se deben dejar de lado. Pese a ello, Live On Stage no cuenta una página web, lo que perjudica su imagen. Por esta razón, deberían considerarlo, pues Colomer (2013) indica que este medio sirve para presentar y comunicar los productos y servicios que ofrece una determinada empresa.

En síntesis, es factible que LOS esté invirtiendo tiempo en tener un cronograma con las publicaciones que se van a realizar en las redes sociales. En tal sentido, debe seguir apostando por la tecnología para poder nivelarse a la enorme competencia que existe en el país.

A continuación, se presenta una tabla con la relación entre la teoría y la información compartida por los expertos y el equipo de Live On Stage junto con su respectivo análisis:

Tabla 29: Matriz de Análisis de la Variable de Comunicación con los Públicos

Variable	Teoría/ Fuentes consultadas	Data	Análisis
Comunicación con los públicos	Como define Colomer (2013), se debe realizar una difusión masiva para el marketing de interrupción, una difusión segmentada para priorizar a los perfiles que les interese el proyecto del momento y la difusión directa y personalizada para los públicos ocasionales y socios.	Expertos: -Coinciden en que cada vez es más complejo comunicarse con su público. Esto se debe a que ahora, si bien las redes sociales son necesarias, quien maneje esta comunicación debe saber colocar una buena publicidad en meta y saber realizar una buena publicación. Live On Stage: -Se utilizan todos los medios audiovisuales posibles. Por ejemplo, hay videos, hacen sesiones de fotos y tienen un plan estratégico con un cronograma de lo que se va a subir a diario durante el tiempo que se tiene para hacer la venta de entradas.	-El mundo se encuentra en la era digital, lo que significa que el uso de tecnologías, debe ser esencial para toda empresa para que exista una mejor comunicación con los consumidores. -De acuerdo con la teoría, los públicos culturales están mayoritariamente en internet. Por ello, la página web y las redes sociales son herramientas imprescindibles que no se deben dejar de lado.

2.3.4. Creación de una Base de Datos de Espectadores

- **Base de datos:**

Todos los expertos indicaron que tener una base de datos es sumamente importante porque ayuda a conocer el público al que se está dirigiendo. Uno de los expertos, Julio Paz (comunicación personal, 3 de octubre del 2022), indicó que tener una base de datos es importante, pero se debe saber cómo utilizarla de manera eficiente con la información necesaria que haga falta. De este modo, con esta herramienta, se va a poder entender mejor a qué público se están dirigiendo y quiénes están asistiendo a las obras, lo cual, si se conoce a los asistentes, entonces se va a saber qué productos ofrecer. Del mismo modo, Miguel Seminario (comunicación personal, 25 de septiembre del 2022) indicó que la plataforma Joinnus realiza automáticamente un excel con todas las personas que han comprado y sale información bastante detallada como el nombre del cliente, cuántas entradas compró, cuál fue el costo y cuál es su correo electrónico. Con esta información, la productora puede investigar y comparar datos para analizar qué estrategias pueden implementar a través de los resultados para retener ese público.

Por otro lado, Cristian Basilio precisó que la base de datos es un canal extra para acercarse al público: "... para llegar a llenar un concierto, un festival o lo que sea, debes utilizar los mayores canales posibles para tu público objetivo, o sea, claro, teniendo en cuenta, qué

tipo de público es” (comunicación personal, 14 septiembre del 2022). Desde esta perspectiva, si se quiere conocer al público, entonces se debe utilizar los mejores recursos para poder conocerlo. Solo así se podrá saber qué acciones se deben tomar para que más personas decidan asistir a las próximas obras.

Respecto a Live On Stage, Lecaros indicó que sí poseen una base de datos de las personas que se comunican por medio del Whatsapp para luego escribirles, hayan o no comprado entradas, porque quizás no estaban con tiempo, no le gustó la fecha, entre otros motivos. Entonces, se les envía la nueva propuesta para ver si se animan a asistir. Asimismo, hay personas que, al final de la obra, se quedan para realizarles preguntas al equipo y ellos registran sus datos para enviarles más tarde las próximas obras. Por lo tanto, si bien Live On Stage cuenta con los números de celular de sus clientes, esta base de datos es insuficiente, puesto que deben considerar otros medios de comunicación para poder tener una mejor llegada y preguntarles por sus gustos y edad. Esto contribuye a mejorar el mapeo de los segmentos de públicos que asisten a sus obras. Asimismo, el tener esta información organizada les permitirá identificar a sus clientes esporádicos y concurrentes para así poder establecer estrategias específicas para cada grupo.

En concreto, utilizar una herramienta para registrar los datos del público que asiste a cada obra es sumamente eficiente, ya que ayuda a conocer a la audiencia y a tomar mejores decisiones. Pese a que Live On Stage tiene una base de datos en un excel, solo registra el correo electrónico y el número del espectador, los cuales son datos muy limitados si es que queremos utilizarlos para emplear las estrategias. Al respecto, los trabajadores opinaron que es muy invasivo preguntarles más datos; sin embargo, no toman en cuenta que saber por qué decidió asistir a la obra, a qué zona fue, por qué le gustó la obra, qué recomendaciones sugiere, entre otros, son preguntas sumamente útiles para poder conocer mejor el comportamiento del cliente y así planificar eficientemente las estrategias.

A continuación, se presenta una tabla de la relación entre la teoría y la información compartida por los expertos y el equipo de Live On Stage, así como su respectivo análisis:

Tabla 30: Matriz de Análisis de la Variable de Base de Datos

Variable	Teoría/ Fuentes consultadas	Data	Análisis
Base de datos	Colomer (2013) comprueba que la base de datos es el factor más importante en el marketing relacional, ya que se debe tener una relación personalizada con los espectadores. Para ello, se debe disponer de los datos de cada uno de los asistentes.	<p>Expertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todos los expertos coinciden en que una base de datos es sumamente eficiente, porque ayuda a conocer el público al que se está dirigiendo. - Esta debe contar con información bastante detallada como el nombre del cliente, cuántas entradas compró, cuál fue el costo, su correo electrónico, entre otros datos. <p>Live On Stage:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poseen una base de datos de las personas con las que se comunican por medio de whatsapp y a quienes se les envían nuevas propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Contar con una base de datos de los clientes permite mantener una relación personalizada con los clientes. Con esta información, la productora puede investigar y comparar datos para analizar qué estrategias pueden implementar a través de los resultados para poder seguir contando ese público. -En cuanto a la organización LOS, si bien esta cuenta con los números de celular de sus clientes, esta base de datos es insuficiente.

2.3.5. Incorporación de Aplicaciones Tecnológicas

• Instrumentos Tecnológicos

Sobre los instrumentos tecnológicos, los expertos sostienen que las redes sociales son la principal herramienta tecnológica que utilizan para la difusión de sus obras. Asimismo, se debe trabajar toda una campaña de lanzamiento por medio del marketing digital, ya que es necesario estar presente en las redes sociales (Samantha, comunicación personal, 8 de septiembre del 2022). Del mismo modo, Fabiola Castro menciona que las nuevas tecnologías y la virtualidad le ha permitido llevar los espectáculos de manera multimedia (comunicación personal, 4 de octubre del 2022).

En cuanto a Live On Stage, las nuevas tecnologías, en especial las redes sociales, le han permitido difundir y ofrecer sus obras dentro de Instagram o Whatsapp (Marco Palomino, comunicación personal, 9 de noviembre del 2022), en las cuales comparten fotografías de las obras que han realizado y publicidad de las que van a estrenarse, ya que se preocupan por entregar la mayor calidad posible como lo afirma Erick Ramirez (13 de octubre de 2022). Asimismo, gracias a la virtualidad, durante la pandemia LOS pudo seguir trabajando, en vista de que apostó por las obras virtuales, las cuales sí tuvieron un impacto positivo. A través de esta acción, pudieron sostener a la empresa. Así se puede observar que los instrumentos tecnológicos son de suma importancia en cuanto a la difusión de las obras de teatro, tanto para los expertos como para Live On Stage, dado que es por medio de estas que se pueden comunicar con su público y así poder generar un mayor número de asistentes para sus obras.

Los instrumentos tecnológicos no solo son útiles para comunicarse con su público,

sino también para realizar obras virtuales, las cuales, si la productora no las hubiera realizado, no se hubiera podido mantener en marcha. Es un aspecto positivo que se debe rescatar, pues muchas productoras, por miedo a la virtualidad y a que no funcione, dejaron de producir obras en la pandemia. No obstante, LOS sí se arriesgó, lo que es una cualidad que se ha podido identificar desde la primera entrevista que se realizó a Marco Palomino. Este ha aprovechado las oportunidades a pesar del riesgo que implicaba. Este último punto tiene sus pro y contras. Por un lado, no dejan pasar las oportunidades que se les presentan en el camino, son bastante creativos, las ideas que se les ocurren las vuelven realidad y muchas de ellas funcionan bastante bien. Por otro lado, debe haber una moderación, debido a que, si no se controlan y comienzan a asumir muchos riesgos, las obras que llevan a efecto no tendrán los resultados esperados al no haber un análisis o una preparación previa.

Tabla 31: Matriz de Análisis de la Variable de Instrumentos Tecnológicos

Variable	Teoría/ Fuentes consultadas	Data	Análisis
Instrumentos tecnológicos	<p>-Manuel Alonso Coto (2008) menciona que el Internet es un medio bastante rentable e inexcusable para toda campaña de marketing, comunicación y publicidad.</p> <p>-Colomer (2013) sostiene que se deben escoger los instrumentos tecnológicos que permitan gestionar mejor la relación con los espectadores.</p>	<p>Expertos:</p> <p>-Las redes sociales son una herramienta muy importante para difundir las obras teatrales.</p> <p>-Con la tecnología y virtualidad, se ha podido lograr ver obras de teatro de manera online o por streaming.</p> <p>Live On Stage:</p> <p>-Las nuevas tecnologías, en especial las redes sociales, le han permitido difundir y ofrecer sus obras en Instagram o Whatsapp.</p> <p>-Gracias a la virtualidad, LOS pudo seguir realizando obras en la pandemia.</p>	<p>-Por medio de los instrumentos tecnológicos, se pueden comunicar con su público y generar un mayor número de asistentes para sus obras.</p> <p>-Live On Stage apostó por la virtualidad y se arriesgó por el teatro online, lo cual sí obtuvo buenos resultados. Incluso la productora se volvió más conocida.</p>

2.4. Sistema de control y evaluación

2.4.1. Implementación y Control de los Indicadores de Actividad

- **Indicadores de actividad**

En las entrevistas que se realizaron al equipo de Live On Stage, se preguntó sobre los indicadores de actividad: cuáles eran los que utilizaban para medir sus estrategias y darle el seguimiento debido. Luis Lecaros (comunicación personal II, 10 de noviembre del 2022) indicó que la productora se enfoca en todo: en el número de likes, los comentarios, las vistas, etc. Asimismo, menciona que se han dado cuenta que, cuando se sube contenido para niños, funciona mejor en Facebook, puesto que es la red social que más utilizan los padres de familia.

Entonces, toman una acción y los resultados. Si estos son positivos, continúan, sino deben recurrir a otra estrategia que sí funcione. Por otro lado, aclaró que, con las publicaciones que se realizan en las redes sociales, se puede conocer el interés de los usuarios. De esta manera, pueden saber con mayor exactitud qué tipo de publicación hacer y a quién dirigirla.

Se preguntó también sobre esto al director y productor Marco Palomino (comunicación personal, 9 de noviembre del 2022), quien desconoce las medidas para ver si realmente están funcionando las estrategias. A decir verdad, dijo que de eso se encarga otro trabajador. Por este motivo, Colomer (2013) propone que se debe contar con indicadores de actividad que permitan realizar un seguimiento a las diversas actividades de la productora, puesto que esto permite identificar y realizar correcciones de acuerdo al feedback que se genera.

En cuanto a LOS, se puede observar que dentro de la misma organización no existe una comunicación acerca de sus indicadores de actividad, ya que este no se encuentra unificado en los encargados de producción de la organización. Además, sobre la base de lo expuesto por los entrevistados, solo cuenta con indicadores para sus redes sociales cuando en realidad estos podrían aplicarse también a otras herramientas.

Tabla 32: Matriz de Análisis de la Variable de Indicadores de Actividad

Variable	Teoría/ Fuentes consultadas	Data	Análisis
Indicadores de actividad	- Se debe emplear un control a partir de indicadores de actividad que vaya registrando las acciones que se realicen. Así este sistema permite corregir las acciones de acuerdo con el feedback que se genere (Colomer, 2013).	Live On Stage: - Cuentan con el indicador de número de likes, comentarios y vistas para sus redes sociales. - El director y productor desconoce los indicadores y alega que esta tarea le corresponde a otra persona.	- En LOS no existe una adecuada comunicación acerca de sus indicadores de actividad. - LOS solo cuenta con indicadores de actividad para sus redes sociales cuando este también se puede aplicar en otros ámbitos.

- **Indicadores de resultado**

La variable de indicadores ayuda a tener control y a verificar si se están logrando los objetivos por medio de alguna plataforma o KPIs. Colomer denomina dicha variable como indicadores de salida, los cuales logran que se evalúen los resultados del proyecto teatral. Por otro lado, Sonia Sin lo considera como una variable general de indicadores, con la cual se puede medir los resultados y ver si se ha cumplido con los objetivos que se planearon al principio.

Para tener mayor claridad sobre la definición de esta variable, en la siguiente tabla se mostrarán las diferencias entre los enfoques de Colomer y Sin:

2.4.2. Diferencia entre los indicadores para los autores:

Tabla 33: Indicadores según autores

Variable	Autor	Variables según el modelo
Indicadores	Colomer	Indicadores de resultado: Implementación y control de los indicadores de resultados para ver si los objetivos se han logrado.
	Sin	Indicadores para medir el logro de los objetivos

Para los autores, los indicadores de resultados son de suma importancia para la organización teatral, ya que por medio de este miden si la obra que pusieron en escena tuvo una buena aceptación por parte del público. De esta manera, al consultarle a los expertos acerca de cuáles son los indicadores que se utilizan dentro de Live On Stage, nos respondieron que principalmente es la opinión del público.

Tomamos como indicadores los comentarios de la gente con respecto al trabajo que se ha hecho. Por eso, después de cada montaje, hay una especie de entrevista que se realiza a ciertas personas que han ido a ver la obra, sobre todo a quienes no han asistido antes, con la finalidad de ver los comentarios de lo que se ha hecho. A partir de eso, se sale con los de producción y todos a ver las impresiones del público directamente, o sea, no necesariamente preguntándoles, sino también viendo los comentarios que tienen lugar fuera del montaje (Luis Lecaros, comunicación personal, 10 de noviembre del 2022). Erick Ramirez comenta que otro indicador que utilizan dentro de Live On Stage es el de la venta de entradas y también pone énfasis en que su indicador es la satisfacción del público al salir de la obra (comunicación personal II, 12 de noviembre del 2022).

En síntesis, las productoras teatrales, según el autor, deben contar con indicadores de resultados, dentro de los cuales uno de los aspectos más importantes es la valoración del resultado económico de las acciones de marketing. Sobre estos, Live On Stage posee como principal indicador de los resultados de sus obras la opinión del público y, en el aspecto económico, la venta de entradas. Sin embargo, la productora no realiza un cruce entre sus

ingresos por la venta de entradas y la inversión que se realizó en marketing, tal como lo propone el autor, con la finalidad de ver en qué grado la publicidad ha sido favorable.

Tabla 34: Matriz de Análisis de la Variable de Indicadores de Resultado

Variable	Teoría/ Fuentes consultadas	Data	Análisis
Indicadores de resultado	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe emplear indicadores de resultado para poder evaluar los objetivos operativos de la obra que se esté realizando en el momento (Colomer, 2013). - Uno de los aspectos importantes es la valoración del resultado económico de las acciones de marketing (Colomer, 2013). 	Live On Stage: - Cuentan como indicador de resultado la opinión del público acerca de la obra y la venta de entradas.	- LOS cuenta con el indicador de resultado de ventas de entradas, pero no realiza el cruce de esta información con el nivel de inversión en publicidad, lo cual es fundamental para poder evaluar si esta inversión ha sido favorable y en qué grado

2.5. Ajustes Organizativos

2.5.1. Afinación de Detalles

a. Ajustes

Los ajustes son sumamente importantes. Con este indicador, se finaliza el Plan de Gestión de Públicos que propone Colomer. Según Cecilia Collantes (comunicación personal, 6 de octubre de 2022), se debe realizar una evaluación final para poder revisar las fortalezas que se tuvieron y lo que se debe mejorar. Asimismo, aclara que la próxima obra no puede empezar de cero, sino que se debe saber cuáles son las estrategias que sí funcionan y por qué a partir de los aprendizajes desarrollados y de los nuevos aliados.

Por otro lado, Samantha Romero (comunicación personal, 8 de septiembre del 2022) indica que se deben ir tomando decisiones de acuerdo con la experiencia que se va adquiriendo. Uno de los ejemplos que nombra es la hora en la que empieza una obra. Antes dicha hora promedio con la que empezaban era 8:30 p.m.; sin embargo, Seminario se ha dado cuenta que hay varias obras que empiezan a las 8 p.m. e incluso a las 10 p.m. A pesar de eso, seguirán apareciendo obstáculos en el camino, razón por la cual debe haber capacidad y profesionalismo para poder resolverlos de la mejor manera.

En Live On Stage, según Luis Lecaros (comunicación personal, 10 de noviembre de 2022), se registran los resultados obtenidos por medio de un documento Excel o Word y, luego, observan en qué aspecto pueden mejorar: el número de entradas que vendieron, cuál fue su capacidad, si el lugar no se llenó, etc. Por otra parte, mencionó que no sabe en detalle el proceso que siguen para identificar los ajustes. Con este indicador, también se puede evidenciar si los días de presentación son los adecuados y si no perjudica la asistencia del público (Miguel Seminario, comunicación personal, 25 de septiembre de 2022).

En esa misma línea, Palomino (comunicación personal, 9 de noviembre del 2022)

mencionó que ellos realizan sus ajustes por medio de la opinión del público y de la observación que realizan para cada obra. Al igual que Lecaros (comunicación personal, 10 de noviembre del 2022), indicó que todo se registra por medio de un excel. A pesar de que el área de comunicaciones se encarga de dicho seguimiento, tampoco sabe sobre el tema, pero ha podido ver gráficas que permiten un mejor entendimiento. Ramirez (comunicación personal, 12 de noviembre del 2022), por su parte, nos informó que ellos corrigen los aspectos que no les ha salido tan bien; sin embargo, no les resulta muy útil, a sabiendas de que nunca presentan la misma obra.

Ante lo expuesto en las líneas previas, podemos decir que tanto los expertos como en Live On Stage se tiene en consideración la variable de ajuste propuesta por los autores, ya que se busca este feedback para poder realizar mejoras de una obra a otra, lo cual es beneficioso para la organización. De esta manera, pueden corregir errores y brindar un mejor servicio.

Tabla 35: Matriz de Análisis de la Variable de Ajustes

Variable	Teoría/ Fuentes consultadas	Data	Análisis
Ajustes	<ul style="list-style-type: none"> - Se pueden realizar ajustes como la redistribución de responsabilidades, el sistema de trabajo y la consideración de los aspectos en relación con la audiencia (Colomer, 2013). - Para poder lograr estos ajustes, se propone que se establezca un clima intraemprendedor en el que los trabajadores tengan la cualidad de plantear mejoras, formular ideas innovadoras, seleccionar las que sean viables, generar proyectos para su desarrollo e implementarlas en el plan estratégico (Varbanova, 2011). 	<p>Expertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se deben ir tomando decisiones sobre la base de lo que se va aprendiendo de obras anteriores. <p>Live On Stage:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registran los resultados obtenidos y evalúan qué se puede mejorar. - Realizan ajustes sobre la base de la opinión del público con la observación que realizan para cada obra. 	<ul style="list-style-type: none"> - LOS sí tiene en consideración la variable de ajustes, puesto que busca feedback para poder realizar mejoras y corregir errores.

3. Focus Group

En cuanto a los focus group, se contó con dos grupos de personas a los cuales dividimos en dos tipos: los clientes ocasionales y los fidelizados. Allí se pudo observar divergencias en sus respuestas ante las mismas consultas acerca de su percepción de la productora, tal como se puede observar en la siguiente tabla:

- **Percepción de la publicidad de Live On Stage**

Tabla 36: Percepción de la publicidad de Live On Stage

Pregunta	Ocasionales	Fidelizados
¿Cómo evalúan esta publicidad (presentación, información, contenido y efectividad)? ¿por qué?	Yo creo que su publicidad está bastante bien organizada, pues cuando veo un afiche de Live On Stage se puede entender más o menos de qué se trata la obra, cuándo se estrena y por dónde puedo comprar las entradas. Sin embargo, yo creo que también la ventaja que tiene la publicidad es la sesión de fotos que hacen con los actores porque uno puede ver ahí una cara conocida o un actor que recién está empezando; por ejemplo, ponen el que va a ser de tal personaje y ponen ahí el nombre de la obra. Entonces, eso también llama bastante la atención de la gente. - Renzo Correa	Su publicidad es muy divertida y con mucha información. Lo justo y necesario. Además me parece divertida porque las personas que han grabado son personas que tienen una actitud muy simpática. - Sebastián Ruiz
	A mí en lo personal de los flyers o de las promociones que han hecho me gusta bastante el juego de colores que tienen, pero también concuerdo con lo que dijeron que está bonito que hagan como por cada obra un color o una colorimetría en específico para cada obra; sin embargo, si se ponen a revisar el Instagram hay unas partes que sí se ve muy desordenado porque de un color cálido se pasa de frente a un color súper frío entonces como que es descuadra y más que nada eso. De ahí si te centras solo en un solo flyer o en una sola publicidad de una sola obra su juego de colorimetría y del orden y de cómo lo hacen de acuerdo cada título de obra también está bueno. - Diana Chacaliza	En este caso a mí lo que me gusta de las publicaciones de la forma de ser publicidad de Live [...] es una conversación un poco más accesible porque, por ejemplo, en este caso cuando hacen la publicación me parece interesada. Oye, esto ya ha sido visto, a ver, vamos a ver, porque yo he tenido amigos que por ejemplo, les he mandado el whatsapp para que compren entradas y es como si estuvieras hablando con una persona, no es muy rígido. Eso es chévere. - Orlando Sotomayor

Se puede observar que, respecto a los flyers de Live On Stage, tanto el público ocasional como el fidelizado coincide en que estos se encuentran bien ejecutados, reflejan una imagen de profesionalismo y logran captar la atención. Sin embargo, dentro del grupo de los ocasionales, se mencionó que, a nivel macro, en la red social de la productora existe una diferencia notoria de colores de una obra a otra, lo cual podría mejorarse para unificar el feed.

- **Nivel de interacción de las publicaciones**

Tabla 37: Nivel de interacción de las publicaciones

Pregunta	Ocasionales	Fidelizados
¿Consideran que las publicaciones de promoción de Live On Stage permiten la interacción con su público?	Yo creo que sí hacen interacción con el público y pues como dicen con el link ponen juegos y esas cosas, así como que hay una mayor interacción. - Maria Claudia Rodriguez	Yo creo que más en las historias es en donde se ve esa interacción con los consumidores más que las publicaciones o por lo menos yo me he topado más historias interactivas que publicaciones como tal. - Miguel Ybazita
	Sí, yo creo que incentivan la participación del público con las encuestas con las preguntas para responder como qué obra te gustaría ver próximamente o quién piensas que puede aparecer en tal obra. Y también cuando ponen los links para que hagan clic, por ejemplo, compra tus entradas ya haz clic aquí en este enlace y te mandan enlace de Joinnus. Entonces, esas cositas, yo creo que sí incentivan bastante la participación del público en las historias sobre todo. - Renzo Correa	En mi caso, yo sí creo que Live interactúa con su público porque incluso cada vez que terminamos un montaje ya como que en las historias de Instagram se va anunciando las próximas obras y te ponen como una encuesta, como adivina que obra vamos a hacer y como que ponen una imagen específica de eso. También como que sí he visto, o sea, lo he visto poco, pero es con respecto a que quedan interacciones con el proceso de la obra, más que todo se enfocan en promocionar la obra, pero en ese aspecto, durante un proceso no hay una interacción directamente con el público, pero si hay publicaciones constantes. - Orlando Sotomayor

En cuanto a esta variable de nivel de interacción con su público, se evidencia que Live On Stage sí la realiza por medio de sus redes sociales, especialmente con encuestas y anuncios de nuevas obras. Asimismo, mencionan que esta interacción se lleva a cabo para promocionar las obras que van a realizar; sin embargo, no han podido percibir una interacción acerca del proceso de la obra.

- **Sistemas de pago**

Tabla 38: Sistemas de pago

Pregunta	Ocasionales	Fidelizados
¿Conocen los sistemas de pagos de Live On Stage?	La verdad solo por lo que he visto es Joinnus nada más pero de ahí no sé. - Diana Chacaliza	Yo compré en Joinnus. Mi compañerome dijo que lo compre por allí. - Sebastián Ruiz
	Sí, por Joinnus. - Sthefany Eslava	Yo lo compré por Yape y bueno contacto por vía WhatsApp, por el whatsapp de la productora. El WhatsApp de la empresa no recuerdo cómo lo obtuve, probablemente lo agarré de la página de Instagram porque si honestamente no recuerdo cómo es que tengo registrado un contacto que hice el Live On Stage. Pero sí siempre que es alguna entrada que quiera comprar o si es que me quiero informar a qué obras teatrales puedo ir a ver, mando mensaje y les pido informe de las próximas obras que se vienen, cuáles ya están estrenadas, si es que dejaría alguna oferta, cosas así. - Miguel Ybazita

Como se puede apreciar, ambos grupos conocen el sistema de pago de la productora, la cual se realiza por medio de la plataforma Joinnus. Sin embargo, el grupo de fidelizados manifiesta que también ha comprado su entrada por medio de Whatsapp.

- **Programación de obras de Live On Stage**

Tabla 39: Programación de obras de Live On Stage

Pregunta	Ocasionales	Fidelizados
¿Conocen la programación de Live On Stage? ¿Cómo se enteraron de esta programación?	No la conozco. - Valeria Marucci	Creo que en mi caso también es el hecho de ahora estar cerca, completamente cerca de la productora porque estamos siendo parte de los proyectos que están pasando entonces sí, una de las maneras que tiene Marco de dar el las noticias es justamente en la última función, que es lo que sigue, si es que se abre en un taller nuevo, cómo va a seguir en este caso la productora. Igual me parece que están utilizando Instagram para comunicar las siguientes obras. Entonces, también es un medio en el que tienen para poder comunicar que obras se vienen en los siguientes meses. - Patricia Calderón
	Sí, cuando yo vi Mamma mía, al final mencionaron que iban a ser Hairspray creo y después vi en su Instagram que iban a hacer otras obras más y bueno por ahí me enteré de su programación, pero ahora mismo no me acuerdo exactamente qué obras iban a presentarse y cuándo. Solo me acuerdo que dijeron en enero, algo así y nada más. - Renzo Correa	En este caso, Marco tiene la costumbre de que siempre cuando acaba un proyecto anuncia el otro en la última función. En la última función Marco siempre lanza la primicia, es como que ya vamos a hacer incluso, te cuento una anécdota chiquita, estábamos terminando de hacer Encanto y me enteré que la semana siguiente íbamos a hacer Zenón y no nos había dicho nada, ese mismo día me enteré. - Orlando Sotomayor

Respecto a la programación de las obras, tanto ocasionales como fidelizados afirman que se van enterando al final de la obra previa; es decir, no evidencian una planificación anual de obras de LOS, que podría asegurar que tal obra se realizará en determinada fecha.

- **Lugar de realización de la obra**

En cuanto al lugar de realización de la obra, se consultó a los participantes por diversos factores de la locación —entre ellas, los servicios higiénicos, seguridad del lugar, espacio de espera o cafetería, personal de orientación, infraestructura y ubicación. Ellos debían puntuarlas del 1 al 5 según su percepción, en el que 1 era muy malo y 5 muy bueno.

Tabla 40: Grupo de Fidelizados

Grupo de Fidelizados				
Factor	Patricia Calderón	Sebastián Ruiz	Miguel Ybazita	Orlando Sotomayor
Servicios Higiénicos	3	5	4	5
Seguridad del lugar	4	5	5	4
Espacio de espera/cafetería	NA	5	4	5
Personal de orientación	5	5	5	5
Infraestructura	4	5	5	5
Ubicación	5	5	5	5

Tabla 41: Grupo de Ocasionales

Grupo de Ocasionales				
Factor	Valeria Marucci	Diana Chacaliza	Maria Claudia Rodriguez	Renzo Correa
Servicios Higiénicos	3	4	5	4
Seguridad del lugar	4	4	5	5
Espacio de espera/cafetería	3	4	4	3
Personal de orientación	3	4	5	5
Infraestructura	4	4	5	5
Ubicación	4	3	5	5

Como se puede observar, Live On Stage mantiene un buen puntaje promedio, ya que tanto los fidelizados como los ocasionales consideran que el teatro escogido para las obras sí es el adecuado. Sin embargo, dentro del grupo de los fidelizados, Orlando Sotomayor comentó que, en cuanto al personal de orientación en la obra Querida, más que un musical, que se llevó a cabo en el teatro Canout, existió una mala experiencia.

En el Teatro Canout se tuvo una mala experiencia con dos orientadores pero del teatro más no de nosotros porque hay chicos que están en la producción que también sirven como orientadores que también están como orientadores y hubo reclamos incluso que Live tuvo que pedir disculpas por las redes sociales, pero fue netamente por el personal, te lo digo con nombre de producción, fue por la gente de “Hablando huevadas”, que tuvo un mal acercamiento con varias personas que asistieron, pero con respecto a lo de Live no hubo problema (Orlando Sotomayor, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022).

- **Precios y promociones**

A los participantes del Focus Group, también se les consultó acerca de su percepción de los precios de Live On Stage y de las promociones que han podido visualizar. Para ello,

dentro del grupo de los fidelizados, se manifestó estar de acuerdo con el precio que era de 35 soles. Asimismo, Miguel Ybatiza comentó que, al momento de comprar su entrada, lo hizo por medio de una promoción 2x1, con la cual la entrada por persona le salía a mitad de precio. Por otro lado, en cuanto al grupo de los ocasionales, comentaron que la entrada de la obra a la que fueron costaba en promedio 25 soles y dijeron que desconocían las promociones u ofertas de Live On Stage.

- **Nivel de importancia de variables según los espectadores**

Para este punto, se le solicitó a los entrevistados ordenar en orden de importancia las variables precio, producto, promoción y lugar. Esto con la finalidad de poder observar a qué variable le dan un mayor peso y que es lo que Live On Stage debe tener en consideración para sus futuras obras. Así en el grupo de los ocasionales obtuvimos las siguientes respuestas:

Tabla 42: Nivel de importancia otorgada sobre la base del marketing mix por los ocasionales

	Grupo de Ocasionales				
	Valeria Marucci	Stephany Eslava	Maria Claudia Rodriguez	Renzo Correa	Diana Chacaliaza
1	Producto	Producto	Producto	Producto	Producto
2	Promoción	Precio	Precio	Precio	Promoción
3	Precio	Lugar	Lugar	Promoción	Precio
4	Lugar	Promoción	Promoción	Lugar	Lugar

De esta forma, podemos observar que en el grupo de los ocasionales le dan una mayor importancia al producto, al precio de la entrada y luego a la promoción que puedan encontrar. Estos están relacionados de forma directa.

Por otro lado, en el grupo de los fidelizados, observamos que en el siguiente cuadro sus puntos más relevantes:

Tabla 43: Nivel de importancia otorgada sobre la base del marketing mix por los espectadores fidelizados

Grupo de fidelizados				
	Patricia Calderón	Sebastián Ruiz	Miguel Ybazita	Orlando Sotomayor
1	Promoción	Producto	Producto	Producto
2	Producto	Lugar	Lugar	Precio
3	Precio	Precio	Precio	Lugar
4	Lugar	Promoción	Promoción	Promoción

En primer lugar, se puede observar que el producto es el principal factor que los fidelizados consideran y, en segundo lugar, se encontraría la locación en el que se lleva a cabo la obra, a lo que se suma el precio de la entrada.

4. Observación

Se realizaron tres observaciones en las obras Querida, Pijama Party y Mamma Mía, en

las que, en líneas generales, podemos ver, por el lado positivo, que la productora es creativa y tienen ideas originales para poder realizar toda la escenografía y la trama de las obras. Sin embargo, para fines de esta investigación y para tener un mayor peso explicativo, nos concentramos en la primera obra, ya que nos permitirá presenciar las variables faltantes en toda su planificación y los puntos a mejorar que debe tener en cuenta Live On Stage.

Tabla 44: Fortalezas y debilidades de las obras de Live On Stage

	“Querida”	“Pijama Party”	“Mamma Mía”
Fortalezas	-Una obra original de Live On Stage que hizo reír, llorar, emocionarse a todo el público, especialmente, a las madres de familia.	-Los trabajadores estaban entusiasmados y vestían pijamas para tener más relación con la temática de la obra.	-La escenografía estaba bien trabajada. -El audio se escucha bastante bien.
Debilidades	-Falta de planificación. -El mismo día realizaron 3 obras más, 2 obras infantiles “La Granja de Zenón” y otro horario de “Querida”. -Los acomodadores no tuvieron un buen trato hacia el público. -Hubo retraso en cada función. -El público tuvo que esperar afuera. -Habían adultos mayores parados porque no se les había brindado un asiento para esperar.	-La función empezó tarde. -El público tuvo que esperar afuera del teatro hasta que den la orden de entrar. -El audio en algunos momentos no se escuchaba bien. -Las zonas en las butacas no estaban bien definidas, incluso los trabajadores no lo tenían claro.	-Los mismos actores y actrices realizaron la escenografía. -Los estudiantes de Live On Stage escuela, tuvieron que vender sí o sí entradas o sino tenían que pagarlas ellos mismos.

En la obra Querida, se pudo evidenciar, desde un comienzo, que tenía un déficit en la planificación. En primer lugar, el público esperó afuera del teatro Canout haciendo dos colas, en las que no se sabía para qué sector era cada una. Había mucho desorden, los acomodadores que brindó el mismo teatro no estaban capacitados para que sigan los valores que quiere transmitir Live On Stage. Por esta razón, el público comenzó a incomodarse, pues no se les estaba tratando de la manera correcta. Asimismo, otro punto a mejorar es la puntualidad y la implementación de una sala de espera, en donde el público se sienta cómodo. Si bien la obra tenía que empezar a una determinada hora, luego de una media hora de retraso el público pudo ingresar al teatro, lo que causó que muchas personas, especialmente los adultos mayores, exigieran un asiento por el cansancio cansando de estar parados.

Por otro lado, basándonos en lo que nos dijo Marco Palomino, en una de las entrevistas y relacionándolo con lo que vimos ese día, el Canout solo se podía alquilar por todo un día, no por horas. Por consiguiente, al querer aprovechar todo el día, decidió que se realice también la obra infantil La Granja de Zenón, por lo que se empezó a ensayar en menos de dos semanas. Este punto fue otro causante de que haya tanto desorden el día del estreno de Querida, en vista de que, al estrenar otra función ajena a la principal, aplazó todo. Asimismo, al haber tantas obras en

un solo día, hizo que, en cada función, no haya la cantidad de público esperado, dado que la publicidad de la obra infantil y la de la principal se realizó con muy poca anticipación. Como resultado de no realizar un buen cronograma de la publicidad, esta obra solo vendió el 30 %, mientras que lo restante fue invitaciones o recomendaciones a familiares y amigos.

Un tema que debe tomar en cuenta esta productora es que tienen que cuidar bastante su imagen y reputación, pues muchos del público ese día salieron disgustados no porque no les haya gustado la obra, sino por el trato inadecuado que se les brindó desde el principio.

Relacionándolo con las variables de los modelos, especialmente el de Colomer, se ha evidenciado la falta de muchas de ellas en las tres obras, principalmente, en Querida. La variable que más falta le hizo es la de la planificación, pues no se realizó de una manera correcta y el tiempo para programar todo fue muy limitado.

Recordemos que una pieza importante para captar más público es el marketing relacional, sobre todo el boca a boca. Entonces, si este sale descontento de una obra, no brindarán un buen comentario a sus allegados, por lo que el boca a boca no va a funcionar de manera positiva. Asimismo, no solo se necesita utilizar las herramientas del marketing y de la gestión de manera correcta para no perder audiencia, sino también para no perder actores ni actrices. Por ejemplo, en el caso de la obra Querida, se contrató a una actriz conocida en los medios, quien quedó muy disgustada a causa del vestuario que estuvo listo minutos antes de salir a escena. Dicha información se obtuvo por una entrevista que se realizó a uno de los trabajadores.

En líneas generales, se pudo evidenciar que los mismos trabajadores deben montar la escenografía, es decir, no tienen a un equipo que solo se encargue de la producción, sino que todos, en menor o mayor medida, se encargan de todo el desarrollo. Pese a ello, solo ganan lo correspondiente a la actuación. De esta manera, se puede ver que no está yendo por buen camino la variable del responsable de equipo, pues no hay un organigrama claro. Además, el tiempo lo tienen tan limitado que muchas veces les juega en contra. Incluso algunos de sus trabajadores dijeron que, en muchas ocasiones, no pueden almorzar. Por consiguiente, Live On Stage debe mejorar su planificación para que no perjudique el resultado de la obra ni mucho menos la salud de los clientes internos ni la de sus empleados. De lo contrario, conseguirá que ellos se sientan desmotivados, sin energías y no puedan rendir bien.

Recordemos que Palomino es la cabeza de toda la productora, por lo que debe tener un liderazgo democrático para que todos los integrantes del equipo se sientan cómodos y se tomen en cuenta sus opiniones. De esta manera las decisiones estarán basadas en los aportes de cada miembro. Esto permitirá que estén motivados y, a su vez, que el orden durante toda la planificación de la obra mejore.

En síntesis, se ha querido realizar dos análisis en dos niveles: por un lado, analizar la potencia explicativa de los tres modelos para ver cuál es el más completo y, por el otro, determinar cuáles eran las oportunidades de mejora en las estrategias de marketing como parte de la gestión de públicos para la sostenibilidad del sujeto de estudio.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El objetivo de esta investigación fue identificar las estrategias que puede utilizar la productora Live On Stage. Por ello, se averiguaron los casos empíricos y se indagó el contexto de la industria cultural en el país.

- Por un lado, distintos autores mencionan que las productoras no consideran importante preocuparse por las necesidades de quienes acuden a sus obras, razón por la que no realizan una gestión de públicos. Como resultado, los espectadores solo asisten a la representación y no se preocupan por saber cuál es la productora que realizó dicho performance.
- Por otro lado, es sumamente importante conocer la teoría de la gestión y del marketing, pues ambos conceptos son esenciales para poder realizar una eficiente planificación y lograr los resultados esperados a la hora de realizar una obra teatral. A menudo, para las productoras, especialmente las emergentes, no es relevante aplicar estrategias de marketing, sino más bien preconizar la improvisación. En consecuencia, se efectúa una planificación y difusión de una manera desordenada, por consiguiente, no llegan al público objetivo y no logran llenar sus salas.
- Asimismo, para hallar una apropiada planificación de las productoras teatrales, se escogieron tres modelos teóricos: el Plan de Gestión de Públicos de Jaume Colomer, los círculos concéntricos de Nello McDaniel y el Plan de Desarrollo de Audiencias de Sonia Sin. Se seleccionaron dichos modelos, ya que los tres autores brindan lineamientos eficientes para lograr una adecuada gestión de las obras teatrales. Luego de examinar cada uno de ellos, hemos concluido que el primero resulta ser el más completo, pues aborda igualmente las características de los otros modelos teóricos.
- Se puede concluir que la industria cultural en el Perú está creciendo, pero aún el porcentaje de asistentes a un proyecto teatral es bajo a comparación de otros países que sí le otorgan un valor relevante a las artes. Asimismo, a partir del análisis que se ha realizado y de los resultados de la investigación, los diversos enfoques de los expertos, productores, actores y público asistente confirman que un proyecto teatral debe organizarse con anticipación. De este modo, si la duración es menor a un mes, no se obtendrá el resultado esperado, tal y como se ha podido observar en las obras del sujeto de estudio, Live On Stage. A pesar del poco tiempo, los miembros de esta productora señalan su satisfacción en la realización de las obras. Sin embargo, al escuchar la opinión del público y observar algunas de sus producciones, se

evidencian varios puntos que podrían mejorarse con una buena planificación y siguiendo el modelo de Colomer.

- Tomando en consideración las propuestas de los expertos, productores y actores, hoy en día lo que capta la atención del público es el buen manejo de las redes sociales, por ejemplo, la comunicación personalizada con este público como una estrategia de fidelización. A ello se agrega la parte conceptual, pues permite que el cliente se sienta considerado en la planificación de la obra al tomar en cuenta su opinión respecto a la productora. En relación con la compra y venta, se utilizan las plataformas Joinnus y Whatsapp para vender entradas, práctica que sí le resulta favorable a Live On Stage.
- Por ende, luego de recopilar la información teórica, la práctica, los comentarios y las sugerencias de los expertos culturales, se observa que uno de los puntos que debe mejorar Live On Stage es la administración del tiempo para llevar a cabo una apropiada planificación. Debido a ello, en las entrevistas y en sus obras teatrales, se ha evidenciado que ninguno de sus proyectos ha logrado llenar el aforo de los teatros. Asimismo, llegamos a la conclusión que, con el corto tiempo del que disponen para sus representaciones, no logran una buena publicidad, por lo que no alcanzan a captar el interés de más personas. Por este motivo, han recurrido a proponer ofertas e incluso a regalar entradas para que, de ese modo, consigan una mayor cantidad de público.
- Respecto al modelo de negocio de Live On Stage, este se basa en la realización de obras musicales creadas por los mismos miembros del equipo. Sin embargo, por la falta de comunicación, los trabajadores de la empresa no conocen claramente cuáles son los objetivos que se quieren conseguir con cada una de estas. Estos alegaron que solo se ha efectuado un estudio de mercado para saber la opinión del público y, sobre la base de este, desarrollar las próximas obras. Sin embargo, hay que recordar que, según la teoría y la experiencia de los expertos, cada segmento de público es distinto, por lo que no funcionará encasillar a todos en una sola etiqueta.
- Por lo tanto, otro punto a mejorar es el tema que también mencionaron los expertos en relación con la importancia de que exista una buena organización, en la que cada trabajador asuma un determinado rol para que así se establezcan claramente las funciones y se eviten confusiones. Esto es necesario, pues el director de Live On Stage, Marco Palomino, se encarga generalmente de diversas tareas (producir, diseñar, dirigir, etc.), por lo que constantemente solicita la ayuda de sus mismos
- trabajadores. Como consecuencia, estos últimos deben quedarse hasta altas horas

de la noche para contribuir con la planificación en detrimento de su salud, como el agotamiento por el nivel de estrés.

- Por otro lado, Live On Stage debe basar su gestión estratégica de públicos en los tres modelos mencionados, especialmente en el Plan de Gestión de Públicos, si no desea verse afectado por las suposiciones que se empeñan en mantener. Para ello, necesita utilizar los conceptos de marketing relacional, estratégico y mix, en la medida en que, como se vio en capítulos anteriores, varios autores han confirmado que, para realizar un buen proyecto escénico, es indispensable la teoría.
- En síntesis, las estrategias que utilizan Live On Stage son buenas y lograrían un buen resultado si se planificaran mejor y con mayor detalle. Una de ellas es utilizar videos en los que se muestran pequeños fragmentos de la obra que van a estrenar. De esta manera, captan al usuario y lo animan a adquirir su entrada. Asimismo, Marco Palomino confirmó que es sumamente importante la comunicación que se mantiene con el público; por eso, se esfuerzan por presentar una obra original que sea del agrado de todas las personas. No obstante, al no realizar un estudio de mercado, no poseen un público objetivo, de modo que se basan en los días festivos que se puedan celebrar, por ejemplo, el mes de la madre, en la que se presentó Querida, cuyo mensaje era el amor materno. En cuanto a la gestión de público, si bien es cierto que Live On Stage está comprometido en impresionar a su público, no disponen de una buena gestión, lo cual se puede observar en su falta de planificación. En consecuencia, no consiguen vender la totalidad de sus entradas, por lo que recurren a promociones que disminuyen sus ganancias.

2. Recomendaciones

2.1.Recomendaciones para las productoras

- Cuando se esté planificando una obra teatral se debe disponer de un considerable tiempo de planificación. Asimismo, según la teoría de los distintos autores, de los modelos elegidos y de los entrevistados, un proyecto escénico se debe iniciar por lo menos con un mes de anticipación, ya que hay muchos puntos que se deben discutir antes de su ejecución.
- Muchas productoras no consideran que el público es lo más importante cuando se está realizando una obra, razón por la que no obtienen los resultados que esperaban. Por lo tanto, en cada proyecto teatral se debe saber a qué público objetivo dirigirse y definir estrategias para captar su atención. Asimismo, deben mantener una constante comunicación con el público fidelizado para fortalecer cada

vez más ese vínculo.

- El contenido que publiquen en las redes sociales debe contener un objetivo que se haya fundado en un estudio previo. De esta manera, más usuarios estarán interesados en seguir las redes de la productora y, si les llama la atención la publicidad de alguna obra, adquirirán su entrada.
- En relación con las entradas, el método que se utilice debe ir acorde al gusto del público objetivo. Como se vio a lo largo de la investigación, es importante tener en cuenta las características de cada segmento de espectadores, pues el método virtual, como Joinnus, no puede estar en función de un público conformado por adultos mayores, quienes, en su mayoría, no saben emplear dichos medios digitales.

2.2. Recomendaciones para Live On Stage

A pesar de que la productora posee ideas originales, no ha escogido un camino que las potencie. Por ello, debe seguir y poner como ejemplo a estos tres modelos que hemos explicado y aplicado a lo largo de esta investigación para lograr los resultados esperados, con la finalidad de que más personas conozcan a la productora. Asimismo, con dichos modelos, lograrán una mejor organización y comunicación con su público fidelizado y ocasional.

- Live On Stage debe tomar en cuenta los tres modelos teóricos. A vista de ello, primero debe dividir en dos círculos a su público: el núcleo, que es el público fidelizado, y el de los shoppers, que es el público potencial (figura 28). Luego, debe utilizar las herramientas que propone Sonia Sin, como el uso de la base de datos, los objetivos que sean SMART y emplear correctamente las redes sociales para enfocarse en captar la atención de los usuarios (figura 29). Finalmente, debe realizar los cinco pasos que propone Colomer y adaptarlos al contexto peruano (figura 30). Asimismo, se deben tomar en cuenta los puntos más relevantes de dicho modelo, tales como contar con un equipo consistente en el que cada miembro desempeñe un determinado rol, definir los objetivos que se quieran conseguir con el proyecto, estrategias para captar la atención del público y mantenerlo fidelizado, la utilización de una base de datos para poder establecer un trato personalizado con cada espectador y de indicadores para efectuar un seguimiento de lo que se está logrando y de lo que se debe mejorar, y desarrollar una retroalimentación en cada proyecto teatral.
- Además, se rescata que la productora utiliza Whatsapp para comunicarse con su público y guarda los números para enviarles la publicidad de otras obras teatrales. Lo que se recomienda es que conserven los contactos de las personas para

registrarlos posteriormente en una base de datos, en la que se especifique el perfil de cada uno de estos. Esto permitirá saber a quiénes enviarles la publicidad de las próximas funciones teatrales. De igual manera, se sugiere que, con los datos recopilados, ya sea a través de Joinnus o de Whatsapp, realicen un documento excel para cada representación. De esta manera, al segmentar mejor al público, logrará una buena organización y comunicación.

- Deben tener mucho cuidado cuando alquilan un teatro, pues, en el caso de la obra Querida, se observó un trato poco agradable de los mismos acomodadores del teatro Canout con el público asistente, lo que afectó su reputación. Así pues, antes de elegir el lugar de representación, deben examinar los detalles necesarios para evitar lo anterior y generar una buena impresión.
- Por otra parte, el método que utilicen para vender las entradas debe ser de fácil acceso para que la persona que desee adquirir una entrada no tenga ningún inconveniente en el proceso de compra. Sería necesario, en cualquier caso, que publiquen un pequeño video que explique cómo comprar las entradas, en vista de que hay personas adultas que se les dificulta utilizar la tecnología.
- Finalmente, un punto crucial que se debe resolver es la monopolización de las funciones de la productora que ejerce Marco Palomino. De lo contrario, todo el equipo correría el riesgo de no saber cómo proceder ante cualquier tipo de inconveniente de fuerza mayor si este se ausenta, debido a que no se los ha capacitado como corresponde. Por lo tanto, LOS debe definir bien los roles de cada uno de sus trabajadores para poder potenciarlos y así no dependan únicamente de lo que delegue el director. Dicho punto implicará un presupuesto importante, ya que necesitará contratar a especialistas en marketing, diseño, escenografía, etc., para mejorar el producto final. Sin embargo, si no se cuenta con el presupuesto suficiente para contratar a especialistas, entonces que Palomino los capacite, pues él es comunicador de profesión por lo que puede compartir sus conocimientos con los demás miembros de la productora.

Figura 31: Círculos concéntricos para la productora Live On Stage

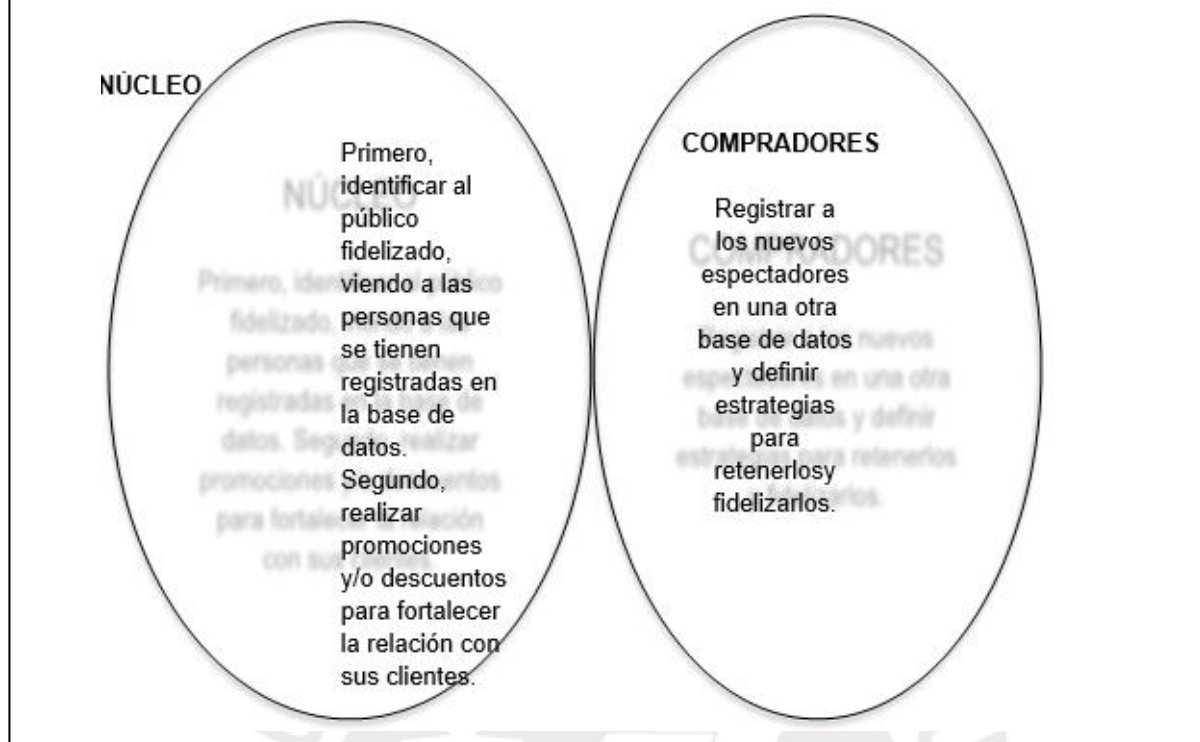


Figura 32: Planificación del desarrollo de audiencias para la productora Live On Stage

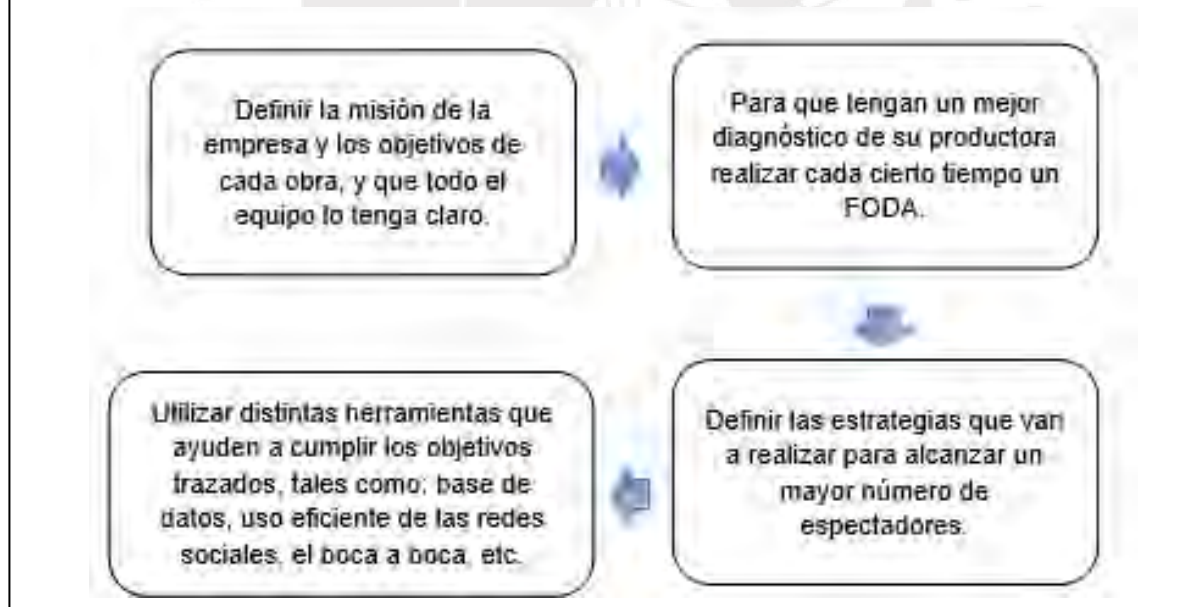
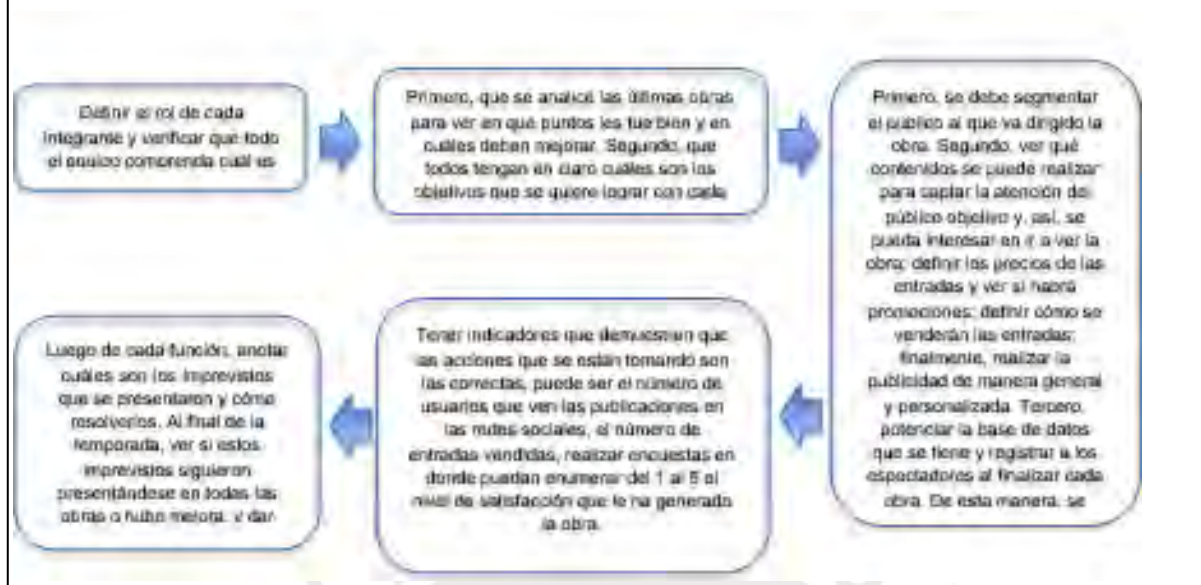


Figura 33: Figura 30. Plan de Gestión de Públicos aplicado para la productora Live On Stage



REFERENCIAS

- American Marketing Association (2022). *Definition of Marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Asociación Cultural Drama (2017). *Carpeta de presentación* [brochure]. Asociación Cultural Drama.
- Alonso, C. (2008). *El Plan de Marketing Digital. Blended Marketing como integración de acciones on y offline*. Pearson Educación. <http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/3048/el-plan-de-marketing-digital.pdf?sequence=1>
- Asociación Cultural Peruano Británica (2016). *Foro de comunicación, creación de público para las artes escénicas*. Asociación Cultural Peruano Británica.
- Arauco, M. & Galbani, G. (2021). *La gestión de públicos aplicada a la fidelización de clientes en organizaciones de formación no profesional de danza: estudio de caso sobre la Asociación Cultural D1* [tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Académico de la PUCP. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/19877/ARAUCO_CHAVEZ_GA_LBANI_ESQUIVEL_Lic.%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Azuela, J., Sanzo, M. & Fernández, V. (2010). El marketing de la cultura y las artes: una evolución. *Revista nacional de administración*. Volumen I, 23-36. <https://dialnet.unirioja.es>
- 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 pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Académico de la PUCP. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8923/BASILIO_S_ALDA%c3%91_A_ROMERO_RODRIGUEZ_GESTION_DE_PUBLICOS_EN_LAS_ORGANIZACION_ES%20ESCENICAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bayarado, R. (2009). Los gestores culturales: nuevos profesionales en el sector cultural. *Summa Humanitatis*. 3(1), 1-16. http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/summa_humanitatis/article/view/2327/2275
- Bergadaá, M. & Nyeck, S. (1995). Quel marketing pour les activités artistiques: Une analyse qualitative comparée des motivations des consommateurs et producteurs de théâtre. *Recherche et Applications en Marketing*. 10 (4). <http://dx.doi.org/10.1177/076737019501000402>
- Booms, B. & Bitner, M. (1981). Marketing Strategies and Organisation Structures for Services Firms. En J. Donnelly & W. George (eds.). *Marketing of Services* (47-51). AMA.
- Bonet, L. & Schargorodsky, H. (2016). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Bissap Consulting.
- 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, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Académico de la PUCP.

- CEDEC (2015). *Marketing Digital. Desafío 4 - ¿Qué vendemos y cómo?* REA Empresa e Iniciativa Emprendedora. Proyecto EDIA. Ciclos Formativos. Grado Medio y Grado Superior.
http://descargas.educalab.es/cedec/proyectoedia/FP/EIE/contenidos/eie_desafio4/Pil_dora_formativa_marketing_digital_.pdf
- Colbert, F. & Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las artes y la cultura*. Editorial Ariel.
- Colomer, J. (2013). *La formación y gestión de públicos escénicos en una sociedad tecnológica*. Fundación Autor.
- Colomer, J. (2013). *Estrategias para el desarrollo de públicos culturales. Manual Atalaya. Apoyo a la gestión cultural*. <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/estrategias-desarrollo-publicos-culturales>
- Coto, M. (2008). *El Plan de Marketing Digital*.
https://www.academia.edu/37123318/El_plan_de_marketing_digital
- Cram, T. (2003). *Los clientes que cuentan. Nuevos retos en la atención al cliente*. Pearson Educación http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2013/05/Los-clientes-que-cuentan_Tony-Cram1.pdf
- Cuervas-Mons, F. & San Emeterio, B. (2015). Herramientas de marketing de contenido para la generación de tráfico cualificado online. *Opción*. 31(4), 978-996.
<https://www.redalyc.org/pdf/310/31045569057.pdf>
- De León, M. (2015). *Espectáculos escénicos - Producción y Difusión*. <https://www.espectaculosescenicos.com/>
- Demarini, S. & Yanqui, M. (2019). *Diseño de un Plan de Marketing Digital basado en técnicas de Storytelling para productoras teatrales. Caso: PROYEKTATE* [tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Académico de la PUCP.
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15610/DEMARINI_VALDIVIESO_YANQUI_INFANTES.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- El Peruano (2022, 23 de enero). Teatro: Los Productores llegaron a tres millones de espectadores. <https://elperuano.pe/noticia/137943-teatro-los-productores-llegaron-a-tres-millones-de-espectadores>
- García, I. (2001). *CRM. Gestión de la relación con los clientes*. Fundación Confemetal.
- Gran Teatro Nacional (2016). *Primera llamada. Programa de Formación de Públicos del Gran Teatro Nacional*. Ministerio de Cultura.
<https://drive.google.com/file/d/1ZfzVs1NPxvEiApLw4fK6TnMuJ9nLh9E3/view?pli=1>
- Habyb, S. (2017). *Marketing Digital*. Ibbuku.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (sexta edición). McGraw-Hill Interamericana.
- Hoffman, K. & Bateson, J. (2012). *Marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos*. CengageLearning.
- INFOARTES (2016). *Cifras en escena: Retos y posibilidades del teatro en el Perú*.

Ministerio de Cultura. Recuperado de <https://www.infoartes.pe/cifras-en-escena-retos-y-posibilidades-del-teatro-en-el-peru/>

INFOARTES. (2017). Cifras en escenas 2017. Alrededor de 2 millones de peruanos asistieron a un espectáculo teatral 2016. <http://www.infoartes.pe/cifras-en-escena-2017-alrededor-de-2-millones-de-peruanos-asistieron-a-un-espectaculo-teatral-en-2016/>

INFOARTES. (2021). ¿Cómo vamos en el consumo de teatro en el Perú? Recuperado de [INFOARTES – ¿Cómo vamos en el consumo de Teatro en el Perú?](#)

INEI (2022). Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares: Octubre-Noviembre-Diciembre 2021. <https://www.inei.gob.pe/static/images/home/pdficon.jpg>

Jimenez, L. (2000). Teatro y públicos. El lado oscuro de la sala. México. <https://www.redalyc.org/pdf/747/74702015.pdf>

Kotler, P. & Keller, K. (2004). Dirección de Marketing (12a ed.). México: Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de marketing. Pearson educación. <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). Marketing. Pearson educación. https://www.academia.edu/42228046/Kotler_P_and_Armstrong_G_2012_Marketing_14e_PEARSON_EDUCACI%C3%93N_M%C3%A9xico

Lambin, J. J. (1995). Marketing estratégico. McGraw-Hill.

Lazo, M., López, A. y 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 en Gestión y Alta Dirección con mención empresarial. Lima: PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/10352>

Leal, A., & Quero, M. (2011). Manual de marketing y comunicación cultural. Observatorio del proyecto Atalaya N°44. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/238/Leal-marketingcultural.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lindgren, M. y Packendorf, J. (2007). Performing arts and the art of performing – On co-construction of project work and professional identities in theaters. EL SEVIER. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.005>.

Logroño, T. y Llopis, R. (2016). La comunicación cultural y los públicos del teatro. ÁmbitoS. https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/15209/Ambitos_37_8.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Los Productores (2020). Lo que hacemos. <https://losproductores.pe/nosotros/>

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. (6a ed.). Pearson Education.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. (7a ed.). México: Pearson Education.

Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de género eficiente. *Revista Científica*

“Visión Del Futuro” 13, 23. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Management Perú (27 de enero de 2013). Las 7Ps del marketing de servicio - Jorge Martínez Lobaton. Universidad de Lima [Archivo de Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=UC_odlQBTus

Martín, M. (2016). Marketing Digital. Madrid: García Maroto Editores. http://www.ingebook.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000193&codigo_libro=

McDaniel, N. (2020). *La Gestión Colaborativa Del Proceso Creativo En Las Artes Escénica* [Video]. Facebook. <https://www.facebook.com/culturaderechoparatodis/videos/302965920789546>

Ministerio de Economía y Finanzas (2021). Guía de orientación al ciudadano del presupuesto público 2022. <https://www.mef.gob.pe/guia-presupuesto-publico-2022/index.html>

Ministerio de Cultura (2021). Ministro Ciro Gálvez: “El presupuesto del sector Cultura para el 2022 será de 594 millones de soles”. <https://www.gob.pe/institucion/cultura/noticias/522333-ministro-ciro-galvez-el-presupuesto-del-sector-cultura-para-el-2022-sera-de-594-millonede-soles>

Morillo, M. (2008). Los recursos humanos en el marketing de servicios. Actualidad Contable. <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17434/1/articulo6.pdf>

Muñiz, R. (2018). Marketing en el siglo XXI (5ta ed.). Ediciones CEF. http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf

Muala, A., & Qurneh, M. (2012). Assessing the Relationship between Marketing Mix and Loyalty through Tourists Satisfaction in Jordan Curative Tourism. American academic & scholarly research journal, 4, 7-23.

Naranjo, F. (2020). Todo lo que debes saber sobre Inbound Marketing y las tendencias 2020. Observatorio Digital. https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=mvZbCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=inbound+marketing+qu%C3%A9+es&ots=NLD_r_Jdfbo&sig=wPA34kiw9EbPCk0EjCv5P3He3lY&redir_esc=y#v=onepage&q=inbound%20marketing%20qu%C3%A9%20es&f=false

Palomino, G. & Sianca, S. (2020). El inbound marketing como estrategia de captación de clientes en el sector de seguros en Latinoamérica. Tesis de bachiller en Gestión y Alta Dirección con mención empresarial. Lima: PUCP. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/19457/PALOMINO_QUIROZ_SIANCAS_LIU%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pérez, M. A. (2006). Técnicas de organización y gestión aplicadas al teatro y al espectáculo. CiudadReal. España. Ñaque Editora.

Pineda, D., Díaz, L., & Echeandia, S. (2017). Retos de gestión de productoras teatrales independientes de Lima Metropolitana en los procesos de producción y difusión de montajes escénicos. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú (Tesis de licenciatura). <http://hdl.handle.net/20.500.12404/11876>

- Pasco, M. & Ponce, M. F. (2018). Guía de Investigación. file:///Users/HD/Downloads/Pasco,%20Ponce,%202018,%20Guia%20de%20Investigacion%20en%20Gestion,%202a%20edicion.pdf
- Prado, R., & Pascual, N. (2018). Marketing Industrial y de Servicios. <https://es.scribd.com/document/431593667/Prado-R-Pascual-N-2018-Marketing-Industrial-yde-Servicios-Capitulo-7-Estrategias-Del-Marketing-Industrial>
- RPP (2022). "Toc Toc" y las obras que serán parte de la programación especial de Los Productores por sus 10 años. <https://rpp.pe/cultura/teatro/toc-toc-y-las-obras-que-seran-parte-de-la-programacion-especial-de-los-productores-por-sus-10-anos-noticia-1382000?ref=rpp>
- Ramírez, V. (2006). Marketing teatral: la aplicación del Merchandising. <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/828/1/Marketing%20teatral%20la%20aplicacion%20del%20merchandising.pdf>
- Real Academia Española. (s.f.). Audiencia. En Diccionario de la lengua española. <https://www.rae.es/drae2001/audiencia>
- Sainz, V. A. J. M. (2018). El plan de marketing en la práctica. <https://web-s-ebsohost-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/ehost/ebookviewer/ebook/bmx/YmtfXzlxMTg0OTIfX0F00?sid=840dec62-7b6b-452c-91e8-9ad8f0d50588@redis&vid=0&format=EK&rid=1>
- Sellas, J. y Colomer, J. (2009). Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos. Barcelona, España. gescenic-cultura de gestión en artes escénicas.
- Silverman, G. (2012). *Los secretos del marketing boca a boca: Cómo desencadenar ventas exponenciales propiciando la circulación de información*. Editorial Norma.
- Sin, S. (2021). Plan de desarrollo de audiencias: mejor antídoto para las organizaciones culturales en tiempo de pandemia. Observatorio Cultural. <http://observatorio.cultura.gob.cl/index.php/2021/04/20/oc-38-articulo-3/>
- Sobrino, C. (2018). *El Marketing asociado con las Artes Escénicas y la Música. Una mirada desde la Neurociencia*. <https://ojs.uv.es>
- Tello, A. (2008). *Manual de producción ejecutiva para las ciudades periféricas*. Universidad de Guadalajara, México. https://www.academia.edu/44094144/Manual_de_producci%C3%B3n
- Total Market Solutions (2016). *Estudio de mercado del sector teatral*. [estudio de mercado]. Lima:Asociación Cultural Drama.
- Valdés, P. (2016). *Inboundización : la fórmula de Inbound Marketing con resultados inmediatos*. <https://www.inboundcycle.com/blog-delInboundMarketing/Inboundizacion-la-formula-de-Inbound-Marketing-conresultadosinmediatos-o-a-corto-plazo>
- Vallet-Bellmunt, T., Vallet-Bellmunt, A., Vallet-Bellmunt, I., Casanova-Calatayud, E., Del Corte-Lara V., Estrada-Guillén, M., Fandos-Roig, J., Gallart-Camahort, V., Monte-Collado, P. (2015). Principios de Marketing Estratégico. Universitat Jaume I. http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/116262/s98_impressora.pdf
- Varbanova, L. (2013). Strategic Management in the Arts. New York: Routledge.

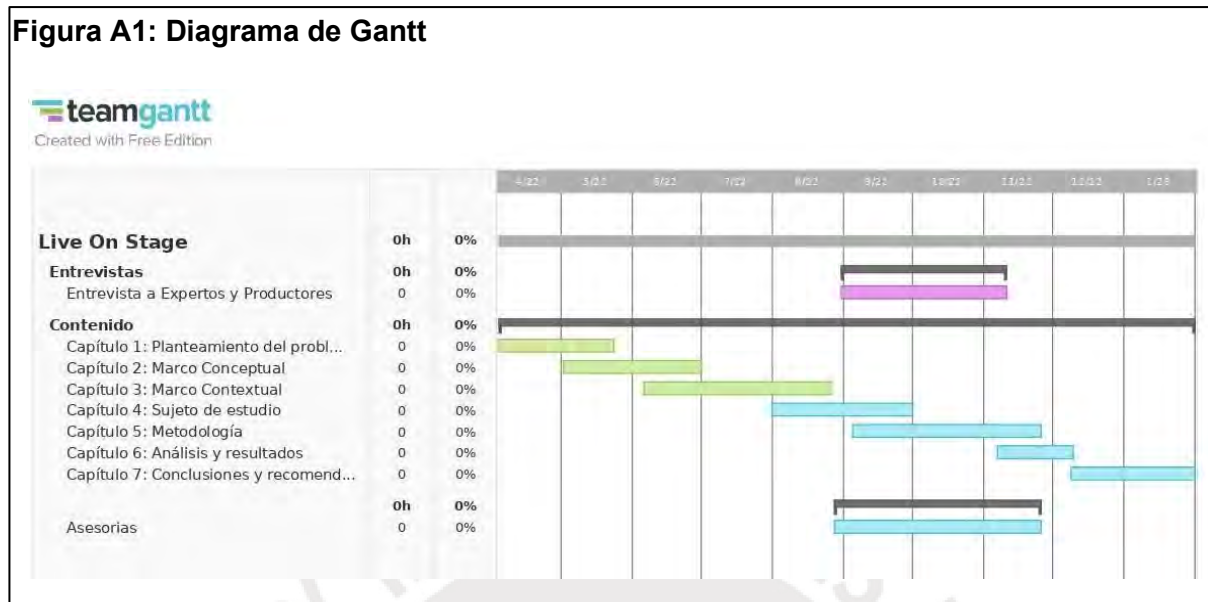
<https://doi.org/10.4324/9780203117170>

- Vargas, L. (2013). 6 factores que influyen el comportamiento del consumidor. *Gestión*. Recuperado de [6 factores que influyen el comportamiento del consumidor | Blogs | GESTIÓN \(gestion.pe\)](#)
- Velázquez-Cornejo, B. & Hernández-Gracia, J. (2019). Marketing de Contenidos. *Boletín Científico DeLa Escuela Superior Atotonilco De Tula*, 6(11), 51-53.
- Virginia, M. y Floristeria, H. (2018). Marketing sensorial para el proceso de decisión de compra en el cliente del sector floristería. Marketing Visionario. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. <http://ojs.urbe.edu/index.php/market/article/view/1717/3041>
- Wright, E. y Glanz, M. (1962). Para comprender el teatro actual: cine, teatro y televisión. México.
- Wymbs, C. (2011). Digital marketing: The time for a new “academic major” has arrived. *Journal of Marketing Education*, 33(1), 93-106.
- Zuñiga, A., Uzuriaga, J. y Sacramento J. (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. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1817472/C%C3%B3mo%20vamos%20en%20el%20consumo%20de%20teatro%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: Diagrama de Gantt

Figura A1: Diagrama de Gantt



ANEXO B: Matriz de Consistencia

Figura B1: Matriz de Consistencia

Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables de estudio	Técnicas de recolección de Datos	Guía
Análisis estratégico de las prácticas de gestión de públicos desarrolladas por la productora Live On Stage durante el periodo 2019-2022	Pregunta principal	Objetivo principal	- Responsable de definir al equipo - Planificación -Objetivos del Plan de Gestión de Públicos - Formación de públicos -Herramientas de identificación de públicos -Base de datos -Ajustes	- Entrevista a equipo de Live On Stage - Entrevista a Expertos en el sector cultural tanto teóricos como prácticos	- Guía de entrevista
	¿Cuáles son las posibles estrategias que se pueden implementar para optimizar el Plan de Gestión de Públicos de la productora Live On Stage?	Identificar las posibles estrategias que se pueden implementar para optimizar en el Plan de Gestión de Públicos de la productora Live On Stage			
	Preguntas específicas	Obejtivos Específicos			
	¿Cuál es el modelo conceptual sobre gestión estratégica de públicos que permita un adecuado análisis de la productora durante el periodo 2022?	Definir el modelo conceptual sobre gestión estratégica de públicos que permita un adecuado análisis de la productora durante el periodo 2022	- Análisis de oferta y consumo de la organización -Planificación -Segmentos del mercado -Herramientas para las estrategias	- Entrevista a Live On Stage - Entrevista a Expertos en el sector cultural tanto teóricos como prácticos	- Guía de entrevista
	¿Cuáles son las características y tendencias de gestión en productoras teatrales en Lima?	Investigar y describir las características y tendencias de las actuales tendencias de gestión en productoras teatrales en Lima	- Análisis de oferta y consumo de la organización -Atracción del público ocasional - Métodos de identificación del público concurrente	- Entrevista a Live On Stage - Entrevista a Expertos en el sector cultural tanto teóricos como prácticos	- Guía de entrevista
	¿Cuál es el modelo de negocio de Live On Stage?	Identificar el modelo de negocio de Live On Stage	- Análisis de oferta y consumo de la organización -Planificación -Objetivos del Plan de Gestión de Públicos -Herramientas de retención de públicos -Métodos para la captación de públicos -Ajustes	- Entrevista a Live On Stage	- Guía de entrevista

Figura B1: Matriz de Consistencia (continuación)

Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables de estudio	Técnicas de recolección de Datos	Guía
Análisis estratégico de las prácticas de gestión de públicos desarrolladas por la productora Live On Stage durante el periodo 2019-2022	¿Cuáles son las estrategias de marketing, comunicación y gestión de público de Live On Stage?	Definir las estrategias de marketing, comunicación y gestión de público de Live On Stage	<ul style="list-style-type: none"> -Atracción del público ocasional -Herramientas de retención de públicos -Herramientas de fidelización de públicos -Fijación de precios - Segmentos por obra - Canales de venta - Comunicación con los públicos -Plaza -Base de datos -Instrumentos tecnológicos -Estrategia para atención personalizada -Herramientas de identificación de público 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista a Live On Stage - Entrevista a Expertos en el sector cultural tanto teóricos como prácticos -Focus Group -Clientes esporádicos y fidelizados 	-Guía de entrevista y Focus Group
	¿Qué oportunidades de mejora pueden ser implementadas en la gestión de públicos de Live On Stage?	Identificar las oportunidades de mejora que pueden ser implementadas en la gestión de públicos de Live On Stage	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de actividad - Indicadores de Resultados - Ajustes 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista a Live On Stage - Entrevista a Expertos en el sector cultural tanto teóricos como prácticos 	-Guía de entrevista

ANEXO C: Matriz Op. Variables

Figura C1: Matriz Op. Variables

Ejes temáticos	Categoría	Dimensión	Sub Dimensión	Variable	Código
Gestión de Públicos	Preparación	Definición de equipos	Definición de equipos	Responsable de definir a equipos	PRE_DE_RDE
		Formación	Formación	Planificación	PRE_FOR_PLAN
				Objetivos del Plan de Gestión de Públicos	PRE_FOR_OPGP
				Formación de públicos	PRE_FOR_PU
Gestión de Públicos	Definición de prioridades estratégicas y objetivos	Análisis de consumo de obras	Análisis del consumo de obras previas	Análisis de oferta y consumo de la organización	DPEO_ACOP_AOCO
		Definición de prioridades estratégicas	Captación de nuevos públicos	Captación de nuevos públicos	DPEO_CNP_CNP
			Diversificación de intereses e incremento de consumo en el público ocasional	Atracción del Público ocasional	DPEO_DICPO_APO
			Adopción de compromisos de regularidad	Herramientas de retención de públicos	DPEO_ACR_RFP
			Transformar a los espectadores en colaboradores	Herramientas de fidelización de públicos	DPEO_TEC_HFP
Marketing	Desarrollo Operativo	Mapa Operativo de públicos	Identificación y segmentación de público	Segmentos del mercado	DO_ISP_SM
		Planificación segmentada del marketing mix	Precio	Fijación de precios	DO_DP_FP
			Producto	Segmentos por obra	DO_ICS_SO
			Distribución	Canales de venta	DO_PC_CV
			Comunicación	Comunicación con los públicos	DO_DSP_CCP
		Creación de una base de datos de espectadores	Generación de base de datos de espectadores	Base de datos	DO_GBD_BD
		Incorporación de aplicaciones tecnológicas	Incorporación de tecnologías	Instrumentos tecnológicos	DO_INT_IT

Figura C1: Matriz Op. Variables (continuación)

Ejes temáticos	Categoría	Dimensión	Sub Dimensión	Variable	Código
Gestión de Públicos	Sistema de control y evaluación	Implementación y control de los indicadores de actividad	Implementación y control de los indicadores de actividad	Indicadores de actividad	SCE_ICINR_INACT
		Implementación y control de los indicadores de resultados	Implementación y control de los indicadores de resultados	Indicadores de Resultados	SCE_ICINR_INRE
Gestión de Públicos	Ajustes organizacionales	Afinación de detalles	Revisión del organigrama funcional y del sistema de trabajo	Ajustes	AO_ROFST_AJUS
Gestión de Públicos	Círculos Concéntricos	Núcleo	Identificación de personas que mantienen una relación con la organización	Métodos de identificación del público concurrente	CC_IPMRO_MIPC
			Implementación de estrategias para una atención personalizada	Estrategia para atención personalizada	CC_IEAP_EAP
Compradores		Identificación del posible público potencial	Métodos para la captación de públicos	CC_IPPP_MCP	
		Implementación de estrategias para la atracción de público	Estrategias de marketing para la atracción de público	CC_IEAP_EMAP	
Marketing		Definición y claridad de los objetivos	Definición y claridad de los objetivos	Nivel de uso de objetivos SMART por obra	PGDA_DCO_NOSMART
Gestión de Públicos	Plan de Gestión de Desarrollo de Audiencias	Implementación de estrategias por medio de herramientas	Digital/ Engagement/ Mejora de la experiencia/ Data	Herramientas para las estrategias	PGDA_DEMD_HPLE
		Identificación del público asistente	Habitual/ Ocasional/ Primerizo/ Joven o Familiar/ Comunidad	Herramientas de identificación de público	PGDA_HOCP_HIP
		Indicadores	Indicadores para medir el logro de los objetivos	Indicadores	PGDA_IMLO_IND

ANEXO D: Coincidencia de las variables de los autores

Figura D1: Coincidencia de las variables de los autores

Modelo	VARIABLES	VAR. REPETIDAS	COLOMER	NELLO	SIN
PGP	Responsable de definir al equipo	-	X		
	Planificación	-	X	X	X
	Objetivos del Plan de Gestión de Públicos	-	X		
	Formación de públicos	Métodos de identificación del público concurrente	X	X	X
	Análisis de oferta y consumo de la organización	-	X	X	
	Captación de nuevos públicos	Métodos para la captación de públicos	X	X	X
	Atracción del público ocasional	Herramientas de identificación de público	X	X	X
	Herramientas de retención de públicos	Herramientas de identificación de público	X	X	X
	Herramientas de fidelización de públicos	Herramientas para las estrategias	X	X	X
	Segmentos del mercado		X		X
	Fijación de precios	-	X		
	Segmentos por obra		X	X	X
	Canales de venta		X		X
	Comunicación con los públicos		X	X	X
	Base de datos	-	X		X
	Instrumentos tecnológicos	Estrategias de marketing para la atracción de público	X		X
	Indicadores de actividad	Indicadores	X		X
	Indicadores de Resultados	Indicadores	X		X
	Ajustes		X		X
Círculos concéntricos	Estrategia para atención personalizada		X	X	X
PDA	Nivel de uso de objetivos SMART por obra	-	X		X

ANEXO E: Entrevista a expertos

Nombres y Apellidos:

Cargo:

Fecha

Somos César Magallanes y Celeste Mori, estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente nos encontramos en el décimo ciclo y estamos cursando el curso de Seminario de Investigación 2. El propósito de esta entrevista es **“Conocer acerca de la gestión detrás de las producciones escénicas”**. Su participación será voluntaria. La información y opiniones que usted pueda brindarnos serán utilizadas de forma confidencial.

Esta entrevista toma en cuenta los principios de ética de la investigación. En ese sentido, antes de iniciar la entrevista quisiera solicitar su autorización para registrar y usar la información que nos proporcione. Para ello, deberá haber leído el consentimiento informado y estar de acuerdo con la información brindada. Además, le recordamos que no existen respuestas correctas o incorrectas, sino que se trata de conocer su experiencia y/o punto de vista respecto al tema tratado.

Preguntas generales

1. ¿Podrías contarnos un poco de tu experiencia en la industria teatral?
2. ¿Para ti, cuál es la situación actual de la industria teatral en el Perú? ¿en Lima? (Entienda situación como oferta de obras, demanda, tipos de producción como musicales)
3. ¿Cómo consideras que ha ido evolucionando en los últimos años la industria teatral?
4. ¿Cuál crees que es el grado de desarrollo de esta? (Comparación con el teatro argentino)
- poca, mediana y mucha-
5. ¿Qué factores piensas que han determinado la situación actual de la industria?
¿Cuáles son los factores internos? ¿Cuáles serían los factores externos?
6. En tu experiencia ¿Cómo se encuentra el mercado actual de las producciones de teatro?
¿Cómo ves la relación entre cantidad de producciones (oferta) y público asistente(demanda) en esta industria en Lima?

Preguntas específicas

Planificación:

7. ¿Qué tan difícil consideras que es hacer teatro en Lima en términos de producción?
¿Y en términos de otras áreas indispensables para lograr una puesta en escena de una obra?
¿por qué?
8. ¿Hay algunos géneros en que esto resulte más difícil que en otros? ¿cuáles? ¿por qué?
9. ¿Ha tenido experiencia realizando teatros musicales?
10. ¿En su experiencia, cuáles son las dificultades que han tenido al realizar obras de teatro?
¿y los mayores aciertos y errores de los equipos de producción? ¿por qué?
11. ¿Cuáles son/han sido los stakeholders internos y externos en las obras que han producido o en las que han participado? ¿Cuáles son sus grados de relevancia para la viabilidad de los proyectos escénicos? ¿por qué?
12. Durante el proceso de las obras que han realizado ¿qué proceso ha seguido?
¿primero deciden la obra y luego ven su posible público objetivo, o de qué forma lo han planteado? y ¿cómo es que identifican a este público? ¿por qué?
13. ¿Cuánto tiempo consideran que es el adecuado para planificar y llevar a cabo una obra?
¿por qué?
14. ¿cómo se da la negociación de espacios escénicos (alquiler de teatro para una obra en específico) para los montajes? ¿por qué?
15. ¿Qué tan relevantes son las estrategias de promoción/comunicación/marketing para concretar la asistencia de públicos a las obras? ¿qué medios suelen emplear y por qué?
¿qué impacto han tenido sus propuestas y canales de difusión (digitales y tradicionales(volanteo y otros)? ¿Cuál consideran que les funciona mejor para las obras teatrales?
¿por qué?
16. Cuando están realizando una obra ¿Toman en cuenta los posibles obstáculos que se pueden presentar al público (auditorio muy lejano, tráfico, venta de entradas complicado, etc.)

Procesos de Gestión de Públicos

17. ¿Qué sería lo fundamental para ti cuando se habla de gestionar a los públicos de estas producciones? ¿Cuál sería el primero de estos pasos? ¿Qué procesos existen? ¿Por qué?
18. ¿qué piensan del uso de bases de datos para gestionar públicos? ¿qué tan útil resulta? ¿por qué?
19. El autor Jaume Colomer propone un modelo de Plan de Gestión de Públicos que consiste en (explicar brevemente) ¿le parece adecuado basarnos en éste o agregar otros modelos, usar distintos modelos al del autor? De ser así ¿cuáles? ¿por qué?

Investigación de Públicos

20. ¿Consideras que las organizaciones teatrales realizan una investigación o búsqueda de información de su posible público? ¿Por qué?
21. ¿Qué nos puedes decir sobre la investigación de mercados orientada a los públicos de estas organizaciones? ¿Qué criterios influyen en este? (necesidad, objetivo, selección muestral)
22. ¿Se utilizan herramientas de investigación? ¿Qué herramientas crees que son las más utilizadas? ¿Considera estas herramientas adecuadas? ¿Por qué? ¿Se te ocurren otras? (limitación de recursos, instrumentos, FODA)

Segmentación y Targeting

23. Considerando a la segmentación como la agrupación de personas con un mismo perfil de consumo ¿Consideras que las organizaciones teatrales realizan una segmentación de sus públicos? ¿cómo la realizan?
24. ¿Cómo definirías la práctica de la segmentación en este tipo de organizaciones? ¿La consideras adecuada? ¿Por qué? (públicos diferenciables; medibles: tamaño, poder adquisitivo, perfil; mismo tamaño de público en promedio, accesibles para esfuerzos demarketing)
25. ¿Qué criterios influyen al momento de realizar una segmentación? ¿Qué herramientas crees que son las más utilizadas? ¿Por qué? (mapa de públicos escénicos, un segmento o varios, un producto o varios, cantidad de información)

promedio)

26. ¿Consideras que las organizaciones teatrales realizan una elección de su público objetivo o targeting? (objetivos. Foda, recursos)
27. ¿Qué nos puedes decir acerca del targeting (público objetivo) en estas organizaciones, es decir en focalizar los esfuerzos de la organización en un determinado público? ¿Qué criterios influyen en esta elección del público o targeting? ¿Hay herramientas para esto? ¿Son adecuadas o no estas herramientas? ¿Por qué? (homogeneidad de mercado, cuota de mercado de la competencia)

Posicionamiento

28. Tomando como punto de partida la definición de posicionamiento como el lugar que ocupa la marca en las mentes de los consumidores ¿Consideramos que las organizaciones teatrales realizan el proceso de posicionar su marca? (acorde al FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), capacidad de recursos, competencia, diferencia real de los productos con los de la competencia)

Estrategias de Marketing Mix

29. ¿Qué características crees que debe tener una buena obra de teatro? ¿Cuáles crees que son las más importantes hoy en día? ¿Podrías mencionar ejemplos de producciones?
30. Intente reflexionar si ve tendencias/modas o patrones que se siguen respecto a la ubicación/local de las producciones ¿Podrías clasificarlas? ¿Cuáles crees que son las que más funcionan? ¿en qué organizaciones y por qué?
31. En su experiencia en el sector: ¿Cómo se fijan los precios en estas organizaciones? ¿Cuáles son los criterios que lo determinan? ¿Existen diferentes precios? ¿Por qué?
32. ¿Estas organizaciones cuentan con un sistema de promociones u ofertas? ¿Cuáles son las que más funcionan? ¿en qué organizaciones y por qué?
33. ¿Cuáles son las formas de comunicación y promoción de las obras de teatro más usadas?
34. ¿Cuáles son las que más funcionan? ¿En qué organizaciones y por qué?

Finalmente, ¿hay algo sobre el tema del que hemos venido conversando que no hayamos preguntado o mencionado y que considere importante compartir con nosotros?

Gracias por su tiempo y conocimientos que serán de gran utilidad para nosotros.



ANEXO F: Guía de observación

Proyecto:

Observador(es):

Lugar:

Situación: Objetivo de la observación: Conocer cómo es el proceso que sigue Live On Stage en cada obra que realiza

PREGUNTAS

Producto

- 1.- ¿Cómo es la experiencia de usuario que brinda Live On Stage de inicio a fin en sus obrasteatrales?
- 2.- ¿Cómo se muestra Live On Stage ante su público en cuanto a trato?
- 3.- ¿La obra inició de acuerdo a lo propuesto en su publicidad?
- 4.- ¿Se evidencia una adecuada planificación por parte de la productora Live On Stage?
- 1.- ¿Cuáles son las características del servicio principal? (obras de teatros)
- 3.- ¿Cuál es el nivel de asistencia por obra?
- 4.- ¿Cuál es el nivel de conformidad con la calidad del producto principal?
- 5.- ¿Cuál es el nivel de conformidad con el formato o estructura de las obras?

Plaza

- 7.- ¿Qué características tiene el lugar? (accesibilidad)
- 8.- ¿Cuál es el nivel de conformidad con la ubicación y el entorno o ambiente?
- 9.- ¿Cuál es el nivel de conformidad con la ubicación y el entorno o ambiente? Precio
- 10.- ¿Cuáles son las promociones y descuentos existentes?

ANEXO G: Focus group

Somos César Magallanes y Celeste Mori, estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente nos encontramos en el décimo ciclo y estamos cursando el curso de Seminario de Investigación 2 para el que estamos realizando la tesis de licenciatura. El propósito de este Focus Group es “Conocer acerca de su experiencia en las obras de la productora teatral Live On Stage y sus percepciones sobre las obras musicales que presenta”. Cabe recordar que la información que nos brinden es confidencial y será usada sólo para fines de esta investigación. Su participación será estrictamente voluntaria. La información y opiniones que ustedes puedan brindarnos serán utilizadas de forma confidencial, con la posibilidad de usar seudónimos o códigos que protejan su identidad si así lo desearan.

Este Focus Group toma en cuenta todos los principios de ética de la investigación. Están en la libertad de no responder preguntas que no desea o retirarse en caso de experimentar algún tipo de incomodidad, sin que ello les represente ningún tipo de perjuicio. En ese sentido, antes de iniciar el Focus quisiera solicitar su autorización para registrar y usar la información que nos proporcione. Para ello, deberán manifestar expresamente haber leído el consentimiento informado y estar de acuerdo con las condiciones estipuladas en el mismo, así como con la información brindada. Además, les recordamos que no existen respuestas correctas o incorrectas, sino que se trata de conocer su experiencia y/o punto de vista respecto al tema tratado.

PRESENTACIÓN

1.- Por favor, sean tan amables de presentarse con sus nombres, apellidos y edades

ACERCAMIENTO A LA ORGANIZACIÓN

2.- Cuéntenos ¿Desde cuándo conocen a Live On Stage? 3.- ¿Cómo se enteraron de Live On Stage?

4.- ¿A primera vista qué fue lo que más llamó su atención de Live On Stage? 5.- ¿A cuántas obras han asistido?

6.- ¿A qué obras de Live On Stage han asistido? Menciónelas por favor 7.- ¿Qué motivación y expectativa tuvieron al comprar su entrada?

8.- ¿Cuál consideran que es el valor agregado de Live On Stage?

9.- ¿Si pudiera definir a Live On Stage en una palabra o frase cuál sería?

PROMOCIÓN

- 10.- ¿Por qué medios se enteraron de las obras a las que asistieron?
- 11.- ¿En qué lugares han visto publicidad o información de las obras de Live On Stage?
- 12.- ¿Cómo evalúan esta publicidad (presentación, información, contenido y efectividad)? ¿por qué?
- 13.- ¿Consideran que las publicaciones de promoción de Live On Stage permiten la interacción con su público? ¿Deberían hacerlo? ¿por qué?

PRODUCTO

- 14.- ¿Cómo evalúan el desarrollo de las obras en escena de Live On Stage? - Considerar las variables: (Calidad de sonido, iluminación, actuación, escenografía, banda sonora)
- 15.- ¿La obra cumplió con sus expectativas? ¿Qué es lo que más valoran? 16.- ¿Conocen los sistemas de pagos de Live On Stage?
- 17.- ¿Por cuál medio compraron sus entradas?
- 18.- ¿Qué opinas de este medio de compra para las entradas?
- 19.- ¿Conocen la programación de Live On Stage? ¿Cómo se enteraron de esta programación?
- 20.- ¿Recomendarían la o las obras que han visto? ¿a quiénes? ¿Por qué?
- 21.- ¿La obra u obras a las que acudieron comenzaron a la hora exacta que figuraba en la entrada? ¿Cómo fue esa experiencia?

PLAZA

- 22.- Teniendo en consideración que las obras de Live On Stage se dan en un teatro alquilado o tercerizado, ¿cómo consideran que es este en base a su experiencia? (Baños, seguridad, comida, cafetería, personal de orientación, ubicación, infraestructura) en escala del 1 al 5
- 23.- ¿Qué tan accesible te pareció la ubicación del teatro elegido para la obra a la que asististe (en escala del 1 al 5)? Desarrollen la idea.
- 24.- ¿Contaban con un espacio adecuado para la espera antes del ingreso de la sala? ¿por qué lo consideran así?

PRECIO

25.- ¿Qué descuentos conocen que ofrezca Live On Stage?

26.- Cuando adquirieron sus entradas ¿adquirieron algún tipo oferta? ¿cuál? ¿por qué? 27.-

¿Recuerdas cuánto pagaron por la entrada de la obra?

28.- ¿El precio les pareció acorde a la obra presentada? ¿por qué?

RESUMEN 4P's

29.- ¿Cómo ordenarías de mayor impacto a menor las siguientes variables para Live On Stage: precio, producto, promoción y lugar?

PREGUNTA FINAL

30.- ¿Algún comentario, opinión o anécdota sobre a las obras de Live On Stage a las que hayan asistido y que no se hayan mencionado antes y que les parece importante añadir? ¿cuáles? ¿por qué?

