

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**GESTIÓN DE PÚBLICOS EN LAS ORGANIZACIONES
ESCÉNICAS INDEPENDIENTES DE LIMA. ESTUDIO DE
CASOS: ASOCIACIÓN CULTURAL “SELVÁMONOS” Y
ASOCIACIÓN CULTURAL TEATRO “LA PLAZA”**

**Tesis presentada para obtener el título Profesional de Licenciado en Gestión, con
mención en Gestión Social presentada por:**

Basilio Saldaña, Cristian Alonso

20142808

Romero Rodríguez, Susy Samanta

20104753

Lima, 11 de Abril de 2017

La tesis

**GESTIÓN DE PÚBLICOS EN LAS ORGANIZACIONES ESCÉNICAS
INDEPENDIENTES DE LIMA. ESTUDIO DE CASOS: ASOCIACIÓN CULTURAL
“SELVÁMONOS” Y ASOCIACIÓN CULTURAL TEATRO “LA PLAZA”**

Ha sido aprobada

[Presidente de Jurado]

Mgr. Milos Richard Lau Barba

[Asesor]

Mgr. Martha Pacheco Mariselli

[Tercer jurado]

Para todos los gestores de las artes escénicas del Perú. Para mi familia, enamorada y amigos por el apoyo constante en este proceso.

Basilio Saldaña, Cristian Alonso

Para todos aquellos que consideran al arte como mecanismo de desarrollo. Para mis padres que siempre han estado apoyándome, a mi tía Norma y a mi tío José Luis que siempre guiaron mis acciones.

Romero Rodríguez, Susy Samanta



Agradecimientos:

Agradecemos a nuestro asesor Milos Lao por el apoyo y confianza, a los miembros de las organizaciones que nos apoyaron, Lionel Igersheim, Alexandra Araujo, a todos los expertos como Alberto Ísola, José Velásquez, Alicia Morales, Luis Alvarado. A Martha Pacheco por creer en nosotros desde el principio y por último a todas las personas que han colaborado en esta investigación como Dominique Romero, Germán Díaz, Ángela Aliaga, Nicolás Yépez, Débora Macutela, entre otros.



TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema de investigación	2
2. Justificación del Estudio.....	3
3. Preguntas de Investigación.....	4
3.1. Pregunta General	4
3.2. Preguntas Específicas	4
4. Objetivos de Investigación	4
4.1. Objetivo General.....	4
4.2. Objetivos Específicos	4
5. Viabilidad.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	6
1. Gestión Cultural e Industria Cultural	6
1.1. Economía y Cultura	6
1.2. Bienes Culturales	7
2. Organizaciones Culturales.....	7
2.1. Sector Escénico.....	8
2.2. Sector Teatral.....	9
2.3. Sector Musical	10
3. Gestión de Públicos	10
3.1. Definición de Gestión de Públicos.....	11
3.2. Procesos de Gestión de Públicos	12
4. Marketing Aplicado a la Gestión de Públicos	14
4.1. Importancia del Marketing en la gestión de las artes escénicas.....	14
4.2. Marketing Cultural aplicado a la Gestión de Públicos.....	15
4.3. Marketing estratégico y operativo aplicado a la Gestión de Públicos	15
5. Marco Contextual	23
5.1. Las Industrias Culturales en el Perú	23
5.2. Industria Musical Limeña	25
5.3. Industria Teatral Limeña.....	26
CAPÍTULO 3: METOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
1. Alcance y tipo de Investigación	30
2. Diseño de la Investigación	31

3. Selección Muestral	31
4. Recolección de Datos	34
4.1. Fuentes de Recolección de datos	34
4.2. Procedimiento de Recolección y Registro de Datos	37
5. Análisis e Interpretación de Datos	39
6. Validez y Confiabilidad	39
7. Matriz de Consistencia	40
CAPÍTULO 4: RESULTADOS	41
1. Resultados de los Procesos de Gestión de Públicos según expertos del sector musical y teatral limeño	41
1.1. Los Procesos de Gestión de Públicos según expertos del sector musical	41
1.2. El del Proceso de Gestión de Públicos según expertos del sector teatral	55
1.3. Análisis cruzado sobre el Proceso de Gestión de Públicos para el sector musical y teatral	66
2. Análisis y resultados del Proceso de Gestión de Públicos según los miembros de las organizaciones estudiadas	72
2.1. El Proceso de Gestión de Públicos según los miembros de la Asociación Cultural Selvámonos	72
2.2. El Proceso de Gestión de Públicos según los miembros del Teatro La Plaza	78
3. Resultados del Marketing Mix de las organizaciones estudiadas según sus públicos	83
3.1. El Marketing Mix de la Asociación Cultural Selvámonos según sus públicos	83
3.2. El Marketing Mix del Teatro La Plaza según sus públicos	88
4. Análisis Integral de los Procesos de Gestión de Públicos en la Asociación Cultural Selvámonos	93
4.1. Análisis del proceso de Investigación de Públicos	94
4.2. Análisis del proceso de Segmentación & Targeting	95
4.3. Análisis del proceso de Posicionamiento	96
5. Análisis Integral de los Procesos de Gestión de Públicos en el Teatro La Plaza	100
5.1. Análisis del proceso de Investigación de Públicos	101
5.2. Análisis del proceso de Segmentación & Targeting	102
5.3. Análisis del proceso de Posicionamiento	102
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MEJORA	108
1. Elaboración de los Procesos de Gestión de Públicos	108
1.1. Etapa Previa	109

1.2. Proceso 1: Investigación de Públicos.....	109
1.3. Proceso 2: Segmentación & Targeting	111
1.4. Proceso 3: Posicionamiento	112
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
1. Conclusiones	117
2. Recomendaciones.....	118
2.1. Recomendaciones Asociación Cultural Selvámonos.....	118
2.2. Recomendaciones Teatro La Plaza	119
REFERENCIAS	120
ANEXO A: EL MAPA DE PÚBLICOS ESCÉNICOS	122
ANEXO B: MODELO DE ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	124
ANEXO C: COMBINACIÓN DE COMUNICACIÓN DE MARKETING	125
ANEXO D: EXPERTOS ENTREVISTADOS EN EL SECTOR TEATRAL Y MUSICAL... 126	
ANEXO E: GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS DEL SECTOR MUSICAL Y TEATRAL	128
ANEXO F: GUÍA DE ENTREVISTA A MIEMBROS DE LAS ORGANIZACIONES ESTUDIADAS.....	131
ANEXO G: FICHA DE ESTANDARIZACIÓN DE RESPUESTA PARA EL FOCUS GROUP	134
ANEXO H: GUÍA DE FOCUS GROUP	135
ANEXO I: GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	137
ANEXO J: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	139
ANEXO K: EARLYBIRD ELECTRO SELVÁMONOS 2017.....	141
ANEXO L: AFICHE DEL TEATRO LA PLAZA	142
ANEXO M: PROGRAMACIÓN DE ARTISTAS DEL FESTIVAL SELVÁMONOS 2016.. 143	
ANEXO N: FOTOGRAFÍAS DEL FESTIVAL SELVÁMONOS 2016 EN LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE.....	144
ANEXO O: FOTOGRAFÍAS DE LA OBRA MUCHO RUIDO POR NADA EN LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE.....	145
ANEXO P: ANÁLISIS DE CONTENIDO ENTREVISTAS, FOCUS GROUPS Y OBSERVACIONES PARTICIPANTES	
ANEXO Q: MAPEO DE CATEGORÍAS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS	
ANEXO R: FICHAS DE OBSERVACIONES	
ANEXO S: CONSENTIMIENTOS INFORMADOS Y TRANSCRIPCIONES	

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Composición de la Economía Cultural	9
Tabla 2: Promedio de seguidores en Facebook de las organizaciones musicales y teatrales	33



LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Procesos de Gestión de Públicos según Sellas y Colomer.....	12
Figura 2: Procesos de Gestión de Públicos según Varbanova.....	13
Figura 3: Propuesta de Marco de Análisis.....	14
Figura 4: El Concepto del Producto Total.....	20
Figura 5: Secuencia de la Investigación.....	29
Figura 6: Gráfica de las producciones observadas.....	37
Figura 7: Proceso de Recolección de Datos.....	38
Figura 11: Procesos relevantes de Gestión de Públicos para el sector musical y teatral.....	67
Figura 12: Criterios y herramientas relevantes de Investigación de Públicos para el sector musical y teatral.....	68
Figura 13: Criterios y herramientas relevantes de Segmentación & Targeting para el sector musical y teatral.....	69
Figura 14: Características más importantes sobre el Posicionamiento para el sector musical y teatral.....	70
Figura 15: Características más importantes sobre el Marketing Mix para los sectores de música y teatro.....	71
Figura 17: Procesos de Gestión de Públicos.....	109
Figura 18: Criterios y Herramientas para los procesos de Gestión de Públicos.....	113
Figura 19: Herramientas y recursos para el Marketing Mix.....	115

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación surgió con el interés de brindar una guía que permita a las organizaciones de teatro y música considerar al público como eje de su gestión, debido a la escasa sistematización del proceso de Gestión de Públicos identificada en el sector de las artes escénicas en el contexto limeño. Es por ello que el objetivo de la investigación es identificar los factores críticos para la Gestión de Públicos que influyen en el éxito de las organizaciones escénicas independientes de Lima. Por lo que se utilizó dos unidades de análisis: Asociación Cultural Selvámonos, organización de música, y la Asociación Cultural Drama Teatro La Plaza, organización de teatro.

Además, se centra en cómo las organizaciones diseñan su oferta para dirigirla a sus audiencias, por lo que busca identificar los criterios y herramientas para la Gestión de Públicos. De esta manera, se utiliza la metodología de estudio de casos y la triangulación tanto de sujetos de información como de las herramientas utilizadas para la aproximación hacia estos. Dentro de los sujetos de información se encuentran expertos en Gestión Cultural del sector musical y teatral limeño; miembros involucrados en los procesos de Gestión de Públicos de las organizaciones estudiadas y el público asistente a las producciones de estas. Por otro lado, se utilizó tres herramientas: entrevistas a profundidad, focus group y observación participante.

El análisis de los resultados se estructura a partir de los objetivos de la investigación, es decir, se identifican criterios y herramientas en cada uno de los procesos de Gestión de Públicos para el sector teatral y musical de Lima. Se identificó que la mayoría de organizaciones no tienen sistematizados estos procesos y que solo algunas mantienen coherencia de estos con sus objetivos. De la misma manera, se analizó lo mencionado en La Plaza y Selvámonos. Estas, en general, coinciden con los criterios y herramientas que los expertos destacan como necesarias y con la teoría expuesta en el marco teórico. Por último, se descubre que el público asistente reconoce como positivo aquellas características del Marketing Mix que las organizaciones utilizan en sus producciones. Estas coinciden con lo recomendado por expertos y resaltado por los miembros de las organizaciones estudiadas. Lo anterior, genera que sus factores críticos de éxito se encuentren relacionados con el posicionamiento de alta calidad que ambas mantienen.

Finalmente, se construye un plan general de los procesos de Gestión de Públicos que sistematiza las aportaciones de todas las fuentes de información sobre buenas prácticas y herramientas aplicadas y aplicables a este tipo de organizaciones. De esta forma, se propone una etapa previa y tres procesos con criterios y herramientas para cada uno de estos.

INTRODUCCIÓN

Los conciertos y las obras de teatro tienen como espectadores a los públicos, sin embargo son pocas organizaciones que logran tener acogida con estos y perdurar en el tiempo. Por lo que surge la siguientes interrogantes ¿Cuáles son los factores críticos de la Gestión de Públicos que influyen en el éxito de las organizaciones de artes escénicas independientes de Lima? ¿Estas organizaciones tienen procesos de Gestión de Públicos sistematizados? ¿Consideran al público como principal eje de su gestión? entre otras.

Por un lado, se cuenta con poca información respecto a los procesos de Gestión de Públicos en las organizaciones de teatro y música en el contexto limeño y se identifica un aumento de las producciones en mayor intensidad que el público asistente, por lo que un entorno competitivo exige que las organizaciones ofrezcan un valor diferencial. En este sentido, la investigación busca sistematizar los procesos, criterios y herramientas que utilizan las organizaciones escénicas independientes de Lima con el fin de identificar a los factores críticos que diferencian a las organizaciones exitosas.

En el primer capítulo se presenta la temática de la investigación a través de la descripción de la problemática que afecta a las organizaciones escénicas de Lima y la justificación de la investigación. Además, se establecen interrogantes y se diseñan objetivos que buscan solucionarlas. Finalmente, se presenta la viabilidad del estudio. En el segundo capítulo se presenta el marco conceptual y el contexto de la investigación. El primero, compila la teoría con conceptos relacionados a la cultura, las organizaciones culturales del sector teatral y musical, la Gestión de Públicos y el marketing aplicado a esta. El marco contextual brinda una mirada desde la industria cultural en el Perú hasta la industria musical y teatral limeña. De esta manera, se presentan primero los conceptos y teorías que guían la investigación para después centrarlos en el contexto en donde se desarrolla el estudio.

En el tercer capítulo se detalla la metodología aplicada en la presente investigación. Esta involucra el alcance, tipo y diseño del estudio. Además, se explica las fuentes de recopilación de datos y la forma en cómo se analizan. Por último, se presenta la validez y confianza de estas. En el cuarto capítulo se muestran los resultados obtenidos desde tres perspectivas: expertos, miembros de las organizaciones estudiadas y público asistente a las producciones. Además, se analiza estos resultados de manera integral para ambas unidades de análisis: La Plaza y Selvámonos. Finalmente, en el capítulo cinco se elabora una propuesta de mejora en donde se exponen los procesos de Gestión de Públicos a partir de lo encontrado en la teoría y los resultados y análisis del capítulo anterior. En esta se presentan criterios y herramientas para cada uno de los procesos.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se expone la problemática de la investigación, su justificación y se presentan los objetivos y preguntas que la guía. Por último, se describe los elementos que permiten la viabilidad de este estudio.

1. Problema de investigación

La presente investigación nace de la existencia de una reducida cantidad de estudios y sistematizaciones del proceso de Gestión de Públicos en las organizaciones escénicas de Lima. Esto involucra tanto el escaso número de estudios como la poca profundidad de los existentes. Sin embargo, lo mencionado no implica que en la práctica estas organizaciones no utilicen estrategias enfocadas a su audiencia, sino que el proceso para gestionar sus diferentes tipos de público prescinde de un plan estratégico sistematizado.

Lo mencionado se evidencia a través de la revisión de literatura sobre la temática y de un conjunto de entrevistas a expertos en artes escénicas, especialmente en música y teatro, con amplia experiencia y reconocimiento en el sector cultural escénico del contexto limeño. Según Sellas y Colomer (2009), actualmente la mayoría de instituciones y empresas del sector cultural, especialmente en las del arte en vivo, no fundamentan sus decisiones en datos objetivos. Es decir, no estructuran de forma organizada la puesta en funcionamiento de sus proyectos ni evalúan los resultados de manera que sea posible aprender de los errores y tomar mejores decisiones.

Debido a la problemática expuesta, pocas organizaciones poseen una oferta orientada a sus audiencias, lo que ocasiona que solo estas consigan ser sostenibles únicamente a través de la generación de ingresos por venta de entradas (Varbanova, 2013). Según las entrevistas realizadas a expertos y a gestores culturales reconocidos tanto de la industria musical como de la teatral, pocas organizaciones poseen sostenibilidad en sus proyectos. Esto se debe principalmente al poco interés en colocar al público como eje de su gestión. Según Marco Mühletaler¹ (comunicación personal, 25 de octubre, 2016), existe una oferta teatral que se concentra muy poco en entender al público y lo que este desea. Sin embargo, lo mencionado no significa que las organizaciones deban de realizar, exclusivamente, lo que el público quiera, sino que se debe mantener a la audiencia como eje central de la gestión. Por otro lado, José Velázquez² (comunicación personal, 21 de octubre, 2016) y Emilio Pérez de Armas³ (comunicación personal, 27 de junio, 2016)

¹ Director Adjunto del Centro Cultural de la Pontificia Universidad Católica del Perú

² Gerente general y fundador de Veltrac Music

³ Director fundador de Loyal Trust y experto en marketing y music management

mencionan que la sostenibilidad se encuentra presente en pocos emprendimientos musicales, siendo esta un aspecto relevante para el desarrollo de la industria.

La existencia de una mayor oferta de producciones de las artes escénicas conlleva a un incremento de la competencia. Según Colbert y Cuadrado (2010), en un contexto donde numerosos productos culturales se dirigen al mismo segmento, ofrecer al consumidor frecuente un beneficio adicional diferencia el producto de la competencia. Por lo que el posicionamiento competitivo resulta indispensable para que la afluencia de público no se afecte negativamente.

A partir de la realidad descrita del sector, distinguida por una reducida sistematización del proceso de Gestión de Públicos en las organizaciones escénicas de Lima, se puede señalar la existente necesidad de gestionar a la audiencia para ofrecer productos enfocados a esta y contribuir al incremento del público asistente. De esta manera, se logra la sostenibilidad de la organización a través de ingresos por venta. Por lo tanto, las preguntas que brotan de esta investigación se buscan responder a partir de tres ópticas: expertos del sector escénico limeño, miembros de las organizaciones de dicho sector y público asistente a las producciones de estas. A continuación, se presenta la justificación y limitación del presente estudio

2. Justificación del Estudio

En relación a la relevancia social esta investigación apostó por la intervención académica sobre la Gestión Cultural, es decir enfatizó la concepción de la cultura como un mecanismo de desarrollo del sector escénico, lo cual implica un esfuerzo de coordinación de entidades públicas y privadas. Además, el segmento al que se enfoca esta investigación es el de las artes escénicas en Lima, Perú. Este estudio sistematizó el proceso de gestión de público con la finalidad de ofrecer una guía práctica que permita a las organizaciones de dicho sector satisfacer sus necesidades de audiencia a través de producciones escénicas dirigidas y pensadas especialmente para sus públicos.

El valor teórico de la investigación recae en que, en el Perú, el campo de la gestión cultural no ha sido investigado a profundidad. Además, los conocimientos obtenidos en la práctica por estas organizaciones no se encuentran sistematizados. De manera particular, en el contexto teatral y musical limeño, no existen investigaciones de Gestión de Públicos. Por consiguiente, esta investigación otorgó luces de conocimientos y estableció prioridades para estudios futuros.

El estudio posee dos implicaciones prácticas. En primer lugar, se sistematizó la información existente sobre la Gestión de Públicos en las organizaciones teatrales y musicales de Lima con el objetivo de extraer conclusiones y recomendaciones sobre el tema. En segundo lugar,

se construyó una propuesta de mejora, desde el enfoque de gestión cultural, que esquematiza los conocimientos prácticos adquiridos y aplicados por estas organizaciones, con el objetivo de mantener y mejorar la relación con su público. Por último, se recomendó que las organizaciones musicales y teatrales consideren los beneficios de las herramientas de gestión de públicos en sus producciones.

3. Preguntas de Investigación

3.1 Pregunta General

- ¿Cuáles son los factores críticos de éxito en la Gestión de Públicos para las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima?

3.2 Preguntas Específicas

- ¿En qué consiste el proceso de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima?
- ¿Cuáles son los criterios que definen los procesos de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima?
- ¿Cuáles son las prácticas de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima?

Adicionalmente, se quiere responder cuáles son las herramientas de Marketing Cultural que permitirán aprovechar los beneficios de los factores críticos de éxitos identificados en el proceso de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima.

4. Objetivos de Investigación

4.1 Objetivo General

- Identificar los factores críticos de éxito en la Gestión de Públicos para las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima.

4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los procesos de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima.
- Reconocer criterios que definen el éxito en los procesos de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima.

- Determinar prácticas de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima.

De manera complementaria a los objetivos de la investigación, se identificó y propuso herramientas de Marketing Cultural que permitan aprovechar los beneficios de los factores críticos de éxitos identificados en el proceso de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima.

5. Viabilidad

El estudio se centró en organizaciones de las artes escénicas independientes especializadas en teatro y música y no en toda la industria, puesto que no es viable debido a su extensión y el tiempo limitado de investigación. Por otro lado, existe poca bibliografía desarrollada en el contexto limeño; dentro de estas se encuentra la reciente publicación del Ministerio de Cultura sobre el Programa de Formación de Públicos del Gran Teatro Nacional y el Manual de Gestión Cultural publicado por el Instituto Riva-Agüero. Sin embargo, podemos encontrar literatura publicada en otros países como España y Estados Unidos; donde se aborda, con más precisión la Gestión de Públicos, el desarrollo de audiencias, el marketing especializado en artes escénicas y el marketing cultural. Debido a esto, se utilizó publicaciones extranjeras y locales y se entrevistó a miembros de las organizaciones seleccionadas y a expertos en el tema. Para lograr lo mencionado, se empleó una red de contactos establecida previamente con dichos actores y literatura extranjera recopilada de bibliotecas de universidades y colecciones privadas.

Para esta investigación la principal limitación fue el tiempo requerido para el análisis de contenido de la información recopilada en el trabajo de campo, debido al empleo de diferentes fuentes de recopilación de datos dirigidas a diversos actores. De la misma manera, la propuesta de mejora elaborada es un plan general que integra los resultados de la triangulación de herramientas y actores con lo analizado en la teoría. Sin embargo, no se encuentra específicamente dirigida para cada organización estudiada, debido al tiempo limitado y la necesidad de involucrarlas en el diseño. Además, se consideró solo una producción por organización estudiada, ya que su programación coincidió con el tiempo establecido para el trabajo de campo. Sin embargo, estas fueron las más importantes del año para cada organización debido a diversos factores como el nivel de asistencia. Por otro lado, se requirió el monto económico de las entradas a las producciones escénicas, las cuales fueron accesibles, y los permisos para realizar el trabajo de campo durante estas. Asimismo, se coordinó las entrevistas con expertos del sector y miembros de las organizaciones gracias a una red de contactos establecida con la mayoría de estos.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta el marco de teorías que consideramos como la base de esta investigación. Se comenzará explicando conceptos clave como la gestión cultural, la industria y el tipo de organizaciones que la conforman. Posteriormente, se aterrizarán los anteriores conceptos en los sectores donde se encuentran los sujetos de estudios: la industria musical y teatral. Asimismo, se explica el concepto de Gestión de Públicos y los procesos que lo componen. Finalmente, se detalla en los conceptos del marketing aplicado a la Gestión de Públicos escénicos y su concretización mediante la operatividad del marketing mix.

1. Gestión Cultural e Industria Cultural

En este apartado se describen los conceptos relacionados con la gestión cultural partiendo de la conjugación de la economía y la cultura, conceptos que se desarrollan en el marco de las industrias culturales. Por último, se describen los bienes y servicios que componen dicha industria.

David Thorby (2008) propone que la gestión cultural conlleva a la orientación económica del quehacer cultural con la finalidad de generar bienes y servicios, empleos e ingresos. Este enfoque se relaciona con las organizaciones estudiadas en esta investigación, ya que forman parte de la economía mediante sus producciones artísticas, las cuales se convierten en sus bienes y servicios.

“La gestión cultural, así, alude a la profesionalización e institucionalización de la cultura. Alude a mirar a la cultura con ojos empresariales, sin perder por ello su naturaleza intangible y alimentadora del espíritu” (González & Guerra, 2007, p. 106)

La cultura puede ser gestionada gracias a la existencia de una industria cultural. Para explicar esto es necesario ver la relación de dos conceptos aparentemente disociados, como “economía” y “cultura”, y cómo estos pueden ser complementarios y llegar a influir uno en el desarrollo del otro. De esta manera, se muestra que el valor económico no reduce el valor cultural, sino que por el contrario pueden maximizarse en conjunto.

1.1 Economía y Cultura

Los conceptos de “economía” y “cultura” se vuelven complementarios al crear juntos las “industrias culturales”. Cabe precisar que el concepto de cultura es muy complejo y diverso,

abarca enfoques filosóficos y antropológicos; sin embargo, creemos pertinente para la investigación la definición de cultura bajo el contexto de las industrias culturales.

Throsby (2008) nos muestra la noción de cultura como economía y la interpretación de esta como algo incluido en un medio económico. En su propuesta define que la producción y el consumo de cultura pueden situarse dentro de un marco industrial, y que los bienes y servicios producidos y consumidos se pueden considerar como mercancías en los mismos términos que otras mercancías producidas en el sistema económico.

1.2 Bienes Culturales

Las organizaciones culturales producen bienes y servicios, estos se diferencian de otros debido a que nacen de un acto creativo y que al encontrarse inmerso en un mercado son susceptibles de ser gestionados. Los productos culturales poseen características específicas que entrelazan tanto el valor económico como el valor cultural, siendo este último importante en sí mismo para la sociedad.

“Los bienes y servicios culturales suponen creatividad en su producción, incorporan un cierto grado de propiedad intelectual y transmiten un significado simbólico” (Thorsby, 2008, p. 75). La economía cultural, a través de las organizaciones de las artes escénicas y espectáculos, genera productos y servicios culturales como la música en vivo y el teatro gracias a la mano de obra especializada que el artista proporciona (Colbert & Cuadrado, 2010). Por consiguiente, podemos afirmar que el servicio que generan estas organizaciones precede de un acto creativo.

2. Organizaciones Culturales

Estos tipos de bienes y servicios se generan dentro del marco de las organizaciones culturales. A continuación, se explican las diferentes características que configuran a este tipo de organizaciones. Asimismo, se hace énfasis en el sector de las artes escénicas, el cual engloba al sector teatral y musical, contexto en donde se sitúan las organizaciones de este estudio.

Colbert y Cuadrado (2010) proponen que las organizaciones culturales ocupan un lugar importante en la sociedad al transmitir una determinada identidad cultural mediante el contenido de las obras que ofrecen, la forma como se plantea la intensidad de su presencia y el tipo de consumo que implica. Por ejemplo, un concierto de rock alternativo puede realizarse por cualquier grupo de personas con la capacidad de ejecutar la música o bien ser contemplado por una audiencia como acontecimiento escénico en un bar o en un estadio.

El concepto de organización cultural según estos autores, engloba a empresas productoras y distribuidoras especializadas en artes escénicas, tales como teatro, música, ópera o danza; en artes visuales, localizadas en galerías y museos; en bibliotecas y en monumentos, y lugares históricos. Incluye además, a las industrias culturales (cinematografía, música y sonido, edición y artesanía) y los medios de comunicación (radio, televisión, prensa y revistas).

Varbanoba (2013) señala que en la cultura, el arte y el entretenimiento, existen diversas formas de organización. Según la tipología más común de la gestión de las artes, las organizaciones pueden ser divididas dentro de tres grupos: organizaciones sin fines de lucro (centros culturales o asociaciones culturales), negocios (productoras de conciertos o teatrales) y en subsidiadas por el estado (Gran Teatro Nacional o el elenco de Ballet Nacional).

De igual manera, otro criterio de las organizaciones artísticas es el alcance de su autonomía e independencia tanto financiera como institucional. Según Colbert y Cuadrado (2010) existen otros tres criterios que definen a las organizaciones culturales, como la orientación de la misión (centrada en el producto o en el mercado), el modo de producir obras de naturaleza artística (producción única o en serie) y su tamaño (industrias cultural = gran tamaño, sector de las artes = mediano tamaño).

Igualmente, proponen que las organizaciones del sector cultural presentan dos características importantes con respecto al producto o servicio con el cual se relacionan: conceden al artista un importante papel y gestionan un producto procedente de un acto creativo, el cual con frecuencia es un acto independiente de cualquier entidad o empresa.

Además, Colbert y Cuadrado (2010) mencionan distintos roles que la organización cultural puede jugar frente al producto. Estos abarcan el diseño, la producción, la reproducción, la distribución o el mantenimiento y conservación del producto. De esta manera, por ejemplo, una organización teatral puede dedicarse a la producción y distribución de una obra siendo ajena al proceso de creación y puesta en escena de esta; por otro lado, existe organizaciones musicales que crean su propio repertorio y a la vez pueden producir sus propios conciertos.

2.1 Sector Escénico

El sector escénico (o artes escénicas y espectáculos) se puede localizar dentro de las actividades de las Artes y Patrimonio, que de la misma manera, forman parte de la Economía Cultural o el también llamado “sector cultural”.

Tabla 1: Composición de la Economía Cultural

Artes y Patrimonio	Industrias Culturales Convencionales	Creaciones funcionales, nuevos medios y software
Artes visuales (pintura, escultura, fotografía, etc.)	Editorial (libros, literatura, edición, etc.)	Diseño (interiores, juguetes, artes gráficas)
Artes escénicas y espectáculos (teatro, danza, conciertos, circos, opera, pasarela.)	Audiovisual (cine, televisión, video)	Software (videojuegos)
Turismo y patrimonio cultural (artesanías, museos, etc.)	Fonográfica (radio, música grabada)	Publicidad
Educación artística y cultural	Moda	

Adaptado de: Buitrago & Duque (2013)

Como es posible observar en la Tabla 1, la composición de la economía cultural se encuentra agrupada en tres grandes bloques: Artes y Patrimonio, Industria Culturales Convencionales y Creaciones Funcionales, Nuevos Medios y Software. El primer bloque se divide en cuatro partes, y como se ha mencionado anteriormente, esta investigación se centrará en la de Artes Escénicas y Espectáculos, en los sectores de teatro y música (conciertos). Además de estos, las artes escénicas y espectáculos se componen por distintas expresiones artísticas como la danza, ópera, zarzuela, circo, entre otras.

2.2 Sector Teatral

Es importante remarcar que esta investigación se centra en la gestión de organizaciones teatrales, mas no en el proceso de creación artístico requerido para la puesta en escena. Asimismo, el estudio se visualiza desde la oferta; es decir, en cómo las organizaciones pueden orientar sus producciones considerando a sus actuales y potenciales audiencias. Es por ello que el sector teatral es analizado como el conjunto de agentes económicos conformados por las organizaciones teatrales donde se puede encontrar a productores, gestores, técnicos y artistas.

Según el informe realizado por el Ministerio de Cultura, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo (ICDF por sus siglas en inglés) (2011), el teatro es una expresión artística representada mediante un espectáculo y cuya producción cultural es comunicada en un espacio y un tiempo preciso. Asimismo, Peter Brook

(2002) señala que para hacer teatro se necesitan tres cosas: un espacio vacío, dos personas que se encuentren y una tercera persona que vea que se está produciendo este encuentro; es decir, el escenario, los actores y el público. Adicionalmente a estos tres agentes, en este estudio, se incluye a los profesionales que hacen posible realizar el montaje y, de esta manera, producir un espectáculo que sea sostenible en la economía de mercado.

2.3 Sector Musical

De la misma manera, al mencionar al sector musical se enfatiza en la gestión de la música en vivo, es decir, las producciones de conciertos y no las organizaciones dedicadas a la reproducción y distribución fonográfica. Además, la Gestión de Públicos analiza cómo estas organizaciones dirigen la oferta de las producciones hacia sus tipos de públicos.

La música en vivo se ubica dentro de las artes performativas y su diferencia fundamental con la reproducción grabada es que, en el primer caso, la producción y el consumo son procesos simultáneos; mientras que en el segundo, es posible distanciar, tanto física como temporalmente, el consumo del registro y la producción de la actuación musical (Rausell, 1999)

Dentro de la cadena de producción de la música, el vivo complementa y cierra el círculo de la creación. Isella (2015) resume al concierto como el hecho más concreto y directo que define al artista. Para la producción de estos intervienen profesionales de diversas disciplinas como por ejemplo: gestores culturales, comunicadores, productores, músicos, entre otros.

3. Gestión de Públicos

Este acápite está diseñado para definir la Gestión de Públicos enmarcado en un concepto amplio llamado Formación de Públicos. A continuación, se mencionará la diferencia de la audiencia cultural, la cual es relevante ya que tiene ciertas características que lo distinguen de otras. Finalmente, se describirá los principales procesos de la Gestión de Públicos desde la perspectiva de diversos autores y se culmina con la elaboración de una propuesta propia de marco de análisis.

El concepto de Gestión de Públicos se encuentra inserto y vinculado a otro más amplio, referido al desarrollo y promoción de las artes y la cultura, que es la Formación y Creación de Públicos. Este es un enfoque de largo plazo, es decir, sus resultados no son inmediatos y se considera como un aporte social al sector cultural vinculado con la educación y las plataformas

de políticas públicas. Por ejemplo, El Gran Teatro Nacional viene realizando, actualmente, un programa de Formación de Públicos, el cual define esta actividad de la siguiente manera:

Se trata de acercar y brindar herramientas a las personas con el fin de cultivar el interés y fomentar la demanda de las artes escénicas para que, en un futuro próximo, estas personas se interesen y las consuman por motivación propia. Así, una mayor demanda de las artes escénicas se generaría a su vez, mejoras en la creación y producción de las artes en un contexto determinado (Ministerio de Cultura, 2016, p. 27)

Tomando en cuenta lo mencionado, es posible describir que la Formación de Públicos implica el compromiso de las organizaciones relacionadas con el sector escénico y el apoyo del Estado para unificar esfuerzos en un plan nacional coherente y sistémico.

3.1 Definición de Gestión de Públicos

Como se mencionó anteriormente, dentro de Formación de Públicos, se encuentra la Gestión de Públicos, objeto de estudio de esta investigación. Este último concepto se refiere a un plan de acción de mediano y corto plazo que involucra herramientas tanto de gestión estratégica como principalmente del marketing cultural, los cuales posibilitan la estabilidad y crecimiento de las organizaciones escénicas.

Según Colomer (2011), la diversidad de públicos culturales, intereses, gustos y universos personales hace necesario crear una relación direccionada hacia los públicos potenciales con la finalidad de conocerlos mejor y proponerles prácticas culturales de acuerdo con sus intereses y expectativas. De esta forma, se genera confianza recíproca permitiendo la implicación proactiva de audiencias en proyectos culturales en forma de comunidad de intereses. A través de la elaboración un Plan de Gestión de Públicos -que define prioridades y estrategias de acuerdo con la misión y los objetivos de la organización cultural-, el marketing y las tecnologías digitales otorgan instrumentos y metodologías que pueden ayudar a construir relaciones duraderas con los públicos basados en la confianza que fomenten el empoderamiento y la implicación.

Un Plan de Gestión de Públicos es un instrumento de planificación que inicia en un análisis de la organización, identificando su misión, líneas de actividad, objetivos, prioridades y programación (Colomer, 2011). Por ello, se puede definir que la Gestión de Públicos son las estrategias y prácticas de administración que nos llevan a conocer quiénes conforman el público real, público potencial y quiénes constituyen el público objetivo. Además, ayuda a generar acciones que permitan vincular a las organizaciones con estos y fomentar su interés. Estas estrategias y herramientas de gestión tienen el objetivo de crear relaciones sólidas con la

audiencia, así como el incrementarla. Este enfoque busca la identificación, atracción y fidelización de públicos.

La Gestión de Públicos se centra, principalmente, en la audiencia. En las Artes Escénicas esta conlleva ciertas características que la diferencian de cualquier otro consumidor de producto o servicio que no contenga el elemento cultural.

Una audiencia es un grupo de personas que asiste a un evento en vivo o participa en una experiencia artística como audiencias teatrales, musicales y de ópera. Audiencia, como un término general, es usada en el marketing artístico, usualmente, para reemplazar los términos más comerciales como comprador y consumidor. (Varbanova, 2013, p. 162)

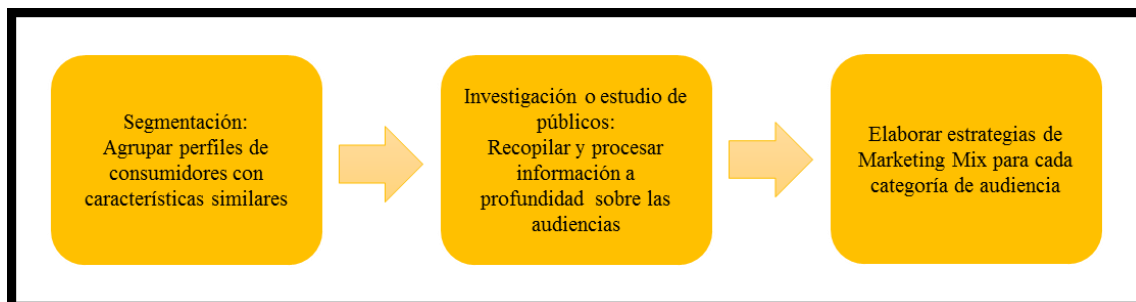
El término “público” será utilizado como sinónimo de audiencia a lo largo del presente estudio. Finalmente, si bien la Gestión de Públicos se inserta en la Formación de Públicos, esta investigación se centra principalmente en cómo gestionar a los públicos escénicos, pues es este el concepto que alega a la construcción de relaciones duraderas con la audiencia a través de decisiones tomadas de manera estratégica.

3.2 Procesos de Gestión de Públicos

En el siguiente apartado, la Gestión de Públicos se disgrega en diversos procesos. Estos son descritos bajo la perspectiva de tres autores: Sellas & Colomer (2009) y Varbanova (2013), a partir de los cuales se elabora una propuesta de marco de análisis, la cual guio el desarrollo de esta investigación. Los mencionados autores plantean procesos de Gestión de Públicos muy similares, sin embargo, es necesario distinguir algunas de las diferencias.

Para Sellas & Colomer el proceso, que se detalla en la Figura 1, inicia con la Segmentación para luego proceder con la Investigación o Estudio de Públicos y terminar con la elaboración de estrategias de Marketing Mix para cada categoría de audiencias.

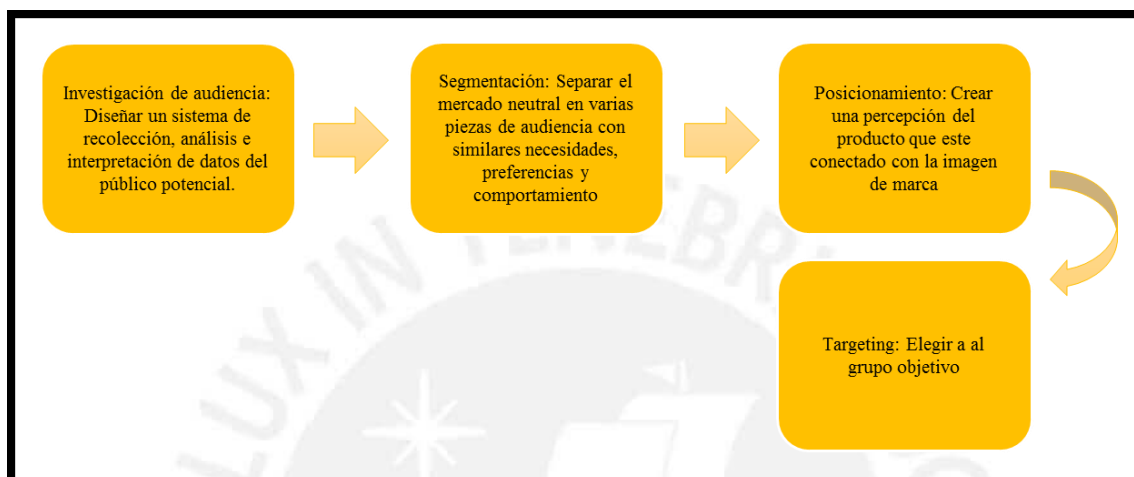
Figura 1: Procesos de Gestión de Públicos según Sellas y Colomer



Adaptado de: Sellas y Colomer (2009)

Por otro lado, Varbanova, menciona el inicio del proceso con la Investigación de Audiencias, el siguiente paso es la Segmentación para luego proceder con la Selección del Público Objetivo o Targeting e iniciar con ello una investigación de audiencias y, finalmente, enfocarse en el Posicionamiento. A continuación, este es detallado en la Figura 2.

Figura 2: Procesos de Gestión de Públicos según Varbanova

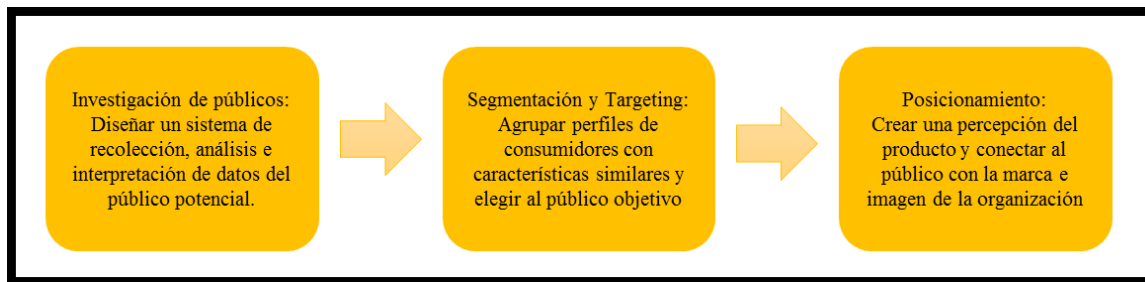


Adaptado de: Varbanova (2013)

Para fines de la investigación, se utilizaron tanto los procesos de Sellas y Colomer como los de Varbanova, debido a su similitud y complementariedad en el proceso de Gestión de Públicos, los cuales fueron útiles para la elaboración de la Propuesta de Marco de Análisis. Como se aprecia en las Figuras 1 y 2, los procesos de Investigación de Audiencia y Segmentación son tomados en cuenta por ambos autores, además el proceso de Posicionamiento mostrado por Varbanova, contribuye, como se explicará posteriormente, a la elaboración de estrategias del Marketing Mix, proceso presentado por Sellas y Colomer.

A continuación, se detalla, en la Figura 3, la Propuesta de Marco de Análisis en Gestión de Públicos elaborado como guía para esta investigación. Esta inicia con la Investigación de Públicos; es decir, la recopilación de datos del público potencial, así, a partir de esta información, se procede con la Segmentación y elección del grupo objetivo (Targeting), para luego culminar con el Posicionamiento. Lo mencionado brindó una estructura acerca de la secuencia de los procesos de Gestión de Público que permitió conocer cada uno de estos en las organizaciones estudiadas, así como los criterios y herramientas que los conforman.

Figura 3: Propuesta de Marco de Análisis



Elaboración propia adaptada de: Sellas & Colomer (2009) y Varbanova (2013)

Los estudios de los autores presentados proponen que el marketing aplicado en este proceso permite crear relaciones de largo plazo con el público asistente con el objetivo de atraer, retener y fidelizar audiencias. Debido a esto, se profundizó en cada uno de los procesos mencionados enmarcados en la gestión de marketing.

4. Marketing Aplicado a la Gestión de Públicos

En este apartado se resalta la importancia del Marketing como principal enfoque en los procesos de Gestión de Públicos, luego se aborda el Marketing Cultural pues este tiene características diferenciadas por la naturaleza cultural de sus productos y servicios. Por último, se sintetiza las herramientas del Marketing Estratégico y Operativo, es decir, la parte analítica y de pensamiento para luego describir la ejecución y realización de la acción.

4.1 Importancia del Marketing en la gestión de las artes escénicas

Como se mencionó anteriormente, la Gestión de Públicos busca crear relaciones sólidas con la audiencia e incrementarla, para lograr con ello la identificación, atracción y fidelización de públicos. De la misma manera, el marketing en las artes se enfoca en la necesidad de mantener relaciones a largo plazo con audiencias, comunidades, seguidores y grupos de interés; es decir, este busca, principalmente, acercar audiencias y comunidades, dando forma a sus gustos, necesidades y deseos (Varbanova, 2013)

Se identificó a partir de lo mencionado que el marketing permite estructurar, sistematizar y guiar, a través de sus diversas herramientas y prácticas, la gestión de productos o servicios culturales para vincular al consumidor con el producto ofertado. En este sentido, las

organizaciones escénicas tienen mayor probabilidad de mejorar sus habilidades de gestión con la finalidad de lograr la profesionalización de sus acciones.

Sellas y Colomer (2009) mencionan que, actualmente, la mayoría de instituciones y empresas del sector cultural, especialmente en el arte en vivo, no cumplen de manera consecutiva con tres puntos que diferencian a una organización orientada al marketing: fundamentar sus decisiones en datos objetivos, estructurar de forma organizada la puesta en funcionamiento de sus proyectos y evaluar los resultados de manera que sea posible aprender de los errores.

Una de las razones por las que se utiliza las herramientas de marketing en las artes y organizaciones culturales es que estas ayudan a atraer audiencias en un entorno competitivo de muchas opciones. Gracias a la comunicación de la identidad de la organización ante el público externo y las partes implicadas, logran comprender mejor por qué y para quién existe la organización (Varbanova, 2013)

4.2 Marketing Cultural aplicado a la Gestión de Públicos

El modelo tradicional del marketing no refleja la realidad de muchas organizaciones artísticas. Es por ello, que para las organizaciones cuyo punto de partida, y razón de ser es el producto, existe un modelo de marketing diseñado específicamente para estas. Sobre ello se menciona que “el marketing no le dice a un artista cómo crear una obra de arte; más bien, el papel del marketing es encajar las creaciones e interpretaciones del artista con una audiencia apropiada” (Mokwa 1980 citado en Colbert & Cuadrado 2010).

El proceso comienza dentro de la organización, con el producto, para luego proceder a conocer al público interesado en el bien cultural y, por último, enfocar los tres elementos restantes del Marketing Mix hacia dicho público: plaza, precio y promoción. De esta manera, el proceso de marketing tiene como punto de partida al producto y de destino al mercado (Colbert & Cuadrado, 2010).

Cabe resaltar, que la organización cultural centrada en el producto contempla el arte como su objetivo último. Para estas organizaciones, el objetivo artístico resulta una mejor medida de éxito ya que desarrollan un proyecto más artístico que financiero.

4.3 Marketing estratégico y operativo aplicado a la Gestión de Públicos

El marketing estratégico ubicado en el contexto de la Gestión de Públicos, se refiere a la Investigación de públicos, la Segmentación y al Posicionamiento. Lo anterior debe encontrarse

alineado con los objetivos globales de la organización artística. Según Varbanova (2013) el marketing estratégico tiene como uno de sus pilares identificar a la audiencia, sus necesidades y actitudes frente a la oferta creada de productos y servicios, junto con la elaboración del marketing mix enfocados en el público objetivo.

El proceso de planificación estratégica de marketing consta de cuatro pasos. El Análisis estratégico involucra la misión, objetivos y metas, además detecta las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Por otro lado, la Planificación de marketing significa delimitar los objetivos y estrategias adecuadas. Luego se procede a la Ejecución del plan de marketing, el cual pone en marcha las acciones planteadas y se finaliza con el Control, este se refiere a dar seguimiento o monitorear las acciones de marketing (Kotler & Scheef, 2004)

Es necesario mencionar que se considera dentro del proceso de planificación del marketing la elaboración de las estrategias del Marketing Mix, mas para fines prácticos de la investigación, la ejecución de estas fue considerada en el marketing operacional.

4.3.1. Investigación de Públicos

El primer proceso de la Gestión de Públicos es la Investigación de Públicos. Se trata de un diseño sistematizado de recolección, análisis e interpretación de información relevante sobre la situación del mercado, con la finalidad de entender a los clientes potenciales.

La Investigación de Públicos tiene como base el concepto de investigación de mercado. En ese sentido, la investigación de mercado tiene un papel fundamental en la comprensión de las actitudes y comportamientos de los consumidores, así como en la planificación de la estrategia de marketing (Kotler & Scheef, 2004). Este proceso permite recolectar información sobre motivaciones y preferencias de comunicación de la diversidad de públicos, lo cual es de utilidad a la hora de determinar estrategias para cada tipo de audiencia.

Dentro de este proceso se identifican dos métodos, el cualitativo y el cuantitativo. En el primero, los focus groups, entrevistas personales, observación y evaluación con expertos son las herramientas utilizadas; mientras que en el segundo se encuentran la encuesta y el test de marketing experimental (consiste en ofrecer a un grupo pequeño una producción experimental para ver sus reacciones, es utilizada al momento de lanzar nuevos productos innovadores y alternativos).

Los criterios que guían el proceso son la accesibilidad, en términos de tiempo y costo implicados, y los conocimientos técnicos que posee la persona o grupo encargado de realizar la

investigación de públicos. Uno de los resultados principales del proceso es la segmentación, explicado en el siguiente apartado.

4.3.2. Segmentación y Targeting

La segmentación consiste en separar el mercado neutral en varias piezas de audiencia con similares necesidades, preferencias y comportamientos. Es decir, se agrupan a los públicos con similar perfil de consumo.

Este proceso busca identificar grupos extensos para ofrecerles productos específicos (Kotler & Scheef, 2004, p. 164). Para lograrlo, existen diversos criterios según los cuales se puede segmentar. Los más comunes en las organizaciones artísticas son: a) Geoagrupación, la cual proporciona descripciones sobre el nivel de educación y situación económica, urbanización, raza y etnia, y movilidad. b) Género c) Edad d) Estilos de Vida, esta brinda información psicológica y demográfica. e) Uso, es decir comportamientos pasados y frecuencia de asistencia. f) Estética, incluye factores como la emoción, el realismo, la identidad sexual, estatus social y la seriedad de la persona. g) Beneficios.

Resulta importante resaltar que según lo mencionado por Kotler y Scheff, la segmentación por estilos de vida resulta ser la variable que mejor explica la asistencia de público en las artes escénicas, en comparación con otros como el socioeconómico o la educación. Esta se basa en “la noción de que hacemos lo que hacemos porque encaja en el tipo de vida que llevamos o queremos llevar” (Kotler & Scheef, 2004, p. 172). Los enfoques que guían este tipo de segmentación son la medición de las actividades consumidoras, intereses y opiniones de los públicos.

Todo enfoque de segmentación debe contener cinco características. La Exclusividad Mutua se refiere a que los segmentos deben estar separados conceptualmente, mientras que la Exhaustividad describe que todos los públicos potenciales deben encajar en algún segmento. Por otro lado, la Mensurabilidad consiste en poder medir el tamaño, el poder adquisitivo y el perfil de cada segmento. Asimismo la Sustancialidad menciona que cada segmento debe incluir un número suficiente de clientes potenciales que compense el esfuerzo de dirigirse a ellos. Finalmente, la Accionabilidad detalla si los segmentos son accesibles para los esfuerzos de marketing.

En Sellas y Colomer (2009) se propone como herramienta la creación de un Mapa de Públicos Escénicos (MPE). Esta consiste en agrupar criterios y categorizar los tipos de públicos. Para ampliar información sobre el uso de la herramienta ver Anexo A.

La segmentación tiene como finalidad determinar el grupo o grupos objetivos a los cuales la organización enfocará sus esfuerzos y recursos. Para esto Kotler y Scheff (2004)

proponen un modelo de selección de mercado objetivo que las organizaciones deben considerar:

- i) Concentración en un Único Segmento, es decir, se centraliza los esfuerzos en un solo sector como por ejemplo, el teatro infantil.
- ii) Especialización en un solo producto, el cual se centra en un solo producto para atraer a segmentos de mercado muy definidos, como por ejemplo conciertos de jazz clásico.
- iii) Especialización selectiva, en donde se logra escoger varios segmentos.

La herramienta utilizada en este proceso es el Sistema de Información de Públicos (SIP) descrito por Sellas y Colomer (2009). Este consiste, en primer lugar, en establecer datos o campos de información recopilada en la Investigación de Públicos; luego se define una forma de obtener esta información de manera continuada. A continuación, se crea una base de datos estructurada y ordenada, para luego definir los formatos de salida periódica de información, por ejemplo la elaboración de informes mensuales. Además, es necesario establecer un método de consulta de información de fácil acceso para los miembros de la organización; finalmente, se nombra a un gestor del sistema que regule y actualice la información constantemente. De esta forma, se asegura que cada campo de información (segmentos de públicos) contenga información relevante y actualizada.

Por último, se debe tener en cuenta los criterios que permiten elegir las herramientas mencionadas. Uno de estos es el recurso económico, pues este determina la posibilidad de enfocarse a uno o más segmentos. Asimismo, la homogeneidad del mercado es un criterio importante ya que esta influye en la diversificación de la organización. La competencia también resulta relevante, pues puede abarcar algunos sectores en su totalidad. Finalmente, se tiene el interés de cada organización en evaluar qué segmento desea atender.

Es importante mencionar que se deben escoger los patrones de selección de mercado objetivo buscando crear ventaja. De esta manera, se intenta manejar un entorno de competencia y lograr gestionar al público para poder enfrentar, de mejor manera, el problema de la reducida audiencia frente a un contexto de competencia.

4.3.3. Posicionamiento

Varbanova (2013) menciona el posicionamiento como el proceso que ayuda a las organizaciones artísticas a crear una percepción del producto y conectar al público con su marca e imagen. Se trata de focalizar los esfuerzos para mejorar aspectos del producto y ser así más atractivos a su público objetivo.

Según Kotler y Scheff (2004), el posicionamiento se puede definir como el acto de diseñar la imagen y la oferta de la organización para lograr ocupar una posición valorada y clara en la

mente de los clientes objetivos. Para posicionarse se necesitan dos fases, la primera es ofrecer una diferencia real y la segunda es hacerla conocida para el público. De esta manera la organización debe ofrecer características diferentes a la competencia que permita brindar una identidad clara.

Al ser insuficiente el nivel de público asistente en las organizaciones de artes escénicas, el posicionamiento y elegir la estrategia para lograrlo son fundamentales. Esto permite reducir la distancia entre la organización y las audiencias con la finalidad de crear relaciones a largo plazo. Existen diversas estrategias de posicionamiento, las cuales requieren coordinar los atributos del Marketing Mix para reforzar la posición elegida, tales como: a) Posicionamiento de características de productos específicos b) Posicionamiento en cuanto a beneficios, solución de problemas y necesidades c) Posicionamiento como opción para ocasiones especiales, d) Posicionamiento en función de la categoría de usuarios e) Posicionamiento en contra de otro producto o en asociación con él f) Posicionamiento como número uno g) Estrategia de club exclusivo. En el Anexo B es posible encontrar los modelos de posicionamiento mencionados con sus respectivos ejemplos.

4.3.4. Marketing operativo

El marketing es un sistema tanto de pensamiento como de acción, donde el estratégico se refiere al pensamiento y análisis; mientras que el operativo es, principalmente, la dimensión de acción. Sin este el mejor plan estratégico no puede dar lugar a resultados efectivos. El marketing operacional se centra en el producto, precio, plaza y promoción, o las llamadas 4P's, para lograr la conquista de mercados (Lambin, 1987). El marketing mix se aborda empleando lo trabajado por Varbanova (2013), se complementa con Kotler y Scheff (2004) y con lo propuesto por Colbert y Cuadrado (2010).

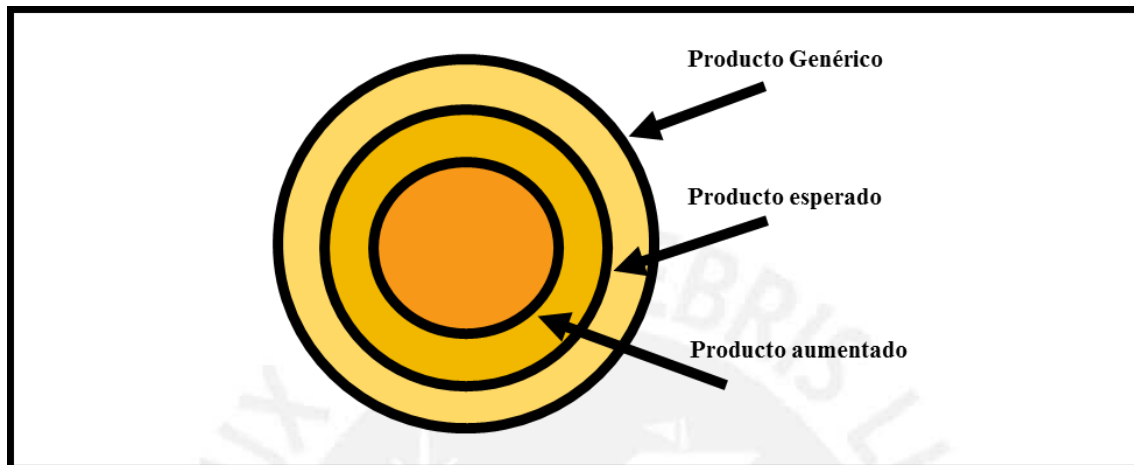
Según Varbanova (2013) el plan de acción combina las 4P's con el objetivo de lograr una eficiente mezcla que responda tanto a necesidades como a expectativas de la audiencia. De la misma manera, maximiza el rendimiento y resultados financieros de la organización, incrementando la calidad y el nivel de profesionalismo de sus servicios.

Al alinear las estrategias de marketing mix con las necesidades de los segmentos objetivos se busca atraer, fidelizar y retener a estas audiencias. Es por ello que al mencionar a las 4P's, se alude a gestionar el público para diseñar una oferta dirigida y, con ello, incentivar a que las organizaciones escénicas independientes desarrollen un posicionamiento sólido en el contexto competitivo actual.

a) Producto

El producto de las organizaciones artísticas incluye más de lo que se muestra en escena, este abarca todas las ofertas de la organización. De forma visual, como se observa en la Figura 4, un producto se describe en función de si abarca tres niveles: producto genérico, producto esperado y producto aumentado (Kotler & Scheef, 2004).

Figura 4: El Concepto del Producto Total



Adaptado de: Kotler y Scheff (2004)

El producto genérico es la oferta central de la organización, es el más visible y está dirigido, esencialmente, para que el mercado objetivo lo adquiera o consuma. Por ejemplo, el Festival Selvámonos, realizado en Oxapampa, tiene como producto genérico a los conciertos de bandas nacionales e internacionales. Este puede ser valorado de manera distinta por las personas asistentes, algunos basarán su selección en las presentaciones musicales, mientras que otros lo harán por el ambiente de selva y la experiencia completa que ofrece el festival, los cuales también son factores de atracción importante.

El producto esperado involucra las expectativas normales de los consumidores respecto a la compra del producto o servicio. Por ejemplo, los asistentes al teatro pueden esperar que la sala tenga buena iluminación, acústica, y un establecimiento de parqueo, independientemente de lo atractivo que puede ser la representación ofertada.

Por último, el producto aumentado se refiere a las propiedades y características más allá de lo esperado por el público objetivo. Lo que se busca con ello es conseguir mayor satisfacción y compromiso con los consumidores. Un ejemplo son los conversatorios luego de las funciones de teatro que se realizan con los actores para atraer nuevos públicos.

En el caso de las artes escénicas es pertinente recordar que el producto es un servicio, ya que puede definirse como “cualquier acto o representación, esencialmente intangible y que no resulta en la pertenencia de nada, que una parte puede ofrecer a otra” (Kotler & Scheef, 2004, p. 315). Para fines prácticos de la investigación, se utilizará el término de “producto” y “servicio” indistintamente.

Por último, se debe determinar la programación de las producciones con el objetivo de conseguir una secuencia de productos con mérito artístico que se encuentren alineadas con la misión, las fortalezas y debilidades de la organización, así como considerar a la competencia. Una programación direccionada para cada tipo de segmento objetivo permite fidelizar y retener audiencias.

b) Precio

En primer lugar se deben considerar, en la determinación de las estrategias de precios, los diversos costes en los que incurre la organización para realizar las producciones. Estos pueden ser tangibles e intangibles. Según Kotler y Scheff (2004), generalmente los bienes y servicios tienen un valor a precio de productor, es decir, se determina a partir de producción, distribución y marketing; mientras que el valor percibido, por lo contrario, lo determina el comprador. Este representa el margen de diferencias, tanto positiva como negativa, entre el valor precio de producción y lo que el consumidor considera que vale el producto independientemente de su coste.

El valor percibido difiere de segmento en segmento y se debe considerar para la determinación del precio. De lo contrario la organización puede perder oportunidades de atraer público que esté dispuesto a pagar un precio diferente al general.

Existen diversas estrategias para determinar el precio, Kotler y Scheff (2004) proponen las siguientes: la primera es determinar el precio en función a los de la competencia. La segunda, es crear una estrategia de discriminación de precios, es decir ofrecer dos o más precios que no reflejen una diferencia proporcional de costes. Dentro de estas están establecidos los precios en función al segmento de clientes, del tipo del producto, de la imagen, de la localización y el tiempo; así como la reventa y los puntos de venta de entradas a mitad de precio. Para discriminar precios, los segmentos deben manifestar diversas intensidades de demanda y los de precios más bajos, no deben de poder revender el producto al segmento de precios más altos.

c) Plaza

El componente Plaza se refiere a la ubicación del espectáculo, el cual contiene tres significados diferentes. El primero, se refiere a gestionar los beneficios y limitaciones del espacio;

el segundo, alude a todos los posibles lugares en los que las organizaciones pueden presentarse y, finalmente, el tercero abarca todos los métodos de distribución de entradas que permiten ofrecer los espectáculos a los distintos públicos.

Respecto al primer componente de la ubicación, es decir la gestión del espacio de presentación de la organización, para Kotler y Scheff (2004), existen criterios que determinan la elección del espacio. En caso la organización no cuente con un lugar permanente, se deben elegir los que, de cierta manera, complementen las producciones y maximicen la experiencia artística. Sin embargo, si estas poseen un espacio propio, se logra potenciar su uso al tener un mayor poder de decisión en la configuración de este y, al mismo tiempo, se reduce el riesgo de cierre o aumento de alquiler. Finalmente, es fundamental tomar en cuenta el significado simbólico, social y político que contiene cada espacio ya sea si este resulta ser propio o no.

Para determinar la ubicación de presentaciones, es necesario tomar en cuenta las zonas en las que los segmentos de públicos se sienten cómodos y familiarizados. Además, es fundamental considerar la naturaleza de la producción y las características de la organización. Para asistir al Festival Selvámonos, un gran número de personas viaja desde Lima hacia Oxapampa; por el contrario, una banda local le resultaría complicado replicar este efecto con su público local.

Por último, la forma en que los públicos adquieren las entradas para los espectáculos es relevante para determinar su asistencia y potenciar su experiencia. De igual manera, la comodidad del acceso a estas es un elemento importante. Kotler y Scheef (2004) proponen formularse algunas preguntas antes de elegir un sistema de distribución de entradas para las producciones: ¿quién será el responsable de poner el servicio al alcance de los mercados objetivos?, ¿cuántos canales de distribución deberían usarse?, ¿dónde hay que ubicar los puntos de venta? (usar criterio de proximidad geográfica y visibilidad), ¿cuándo se ofrecerá el servicio?, ¿qué horario de atención al público es el más apropiado? (en función a las necesidades del público y su estilo de vida).

d) Promoción

Se refiere a todas las estrategias y plan de acción que busquen transmitir el mensaje acerca de la organización para persuadir al mercado a un delimitado comportamiento. “Para comunicar se ha de informar, persuadir y educar a los públicos objetivos sobre sus alternativas, las consecuencias positivas de escoger una determinada línea de actuación, y las motivaciones para actuar (y a menudo para continuar actuando) de un modo determinado” (Kotler & Scheef, 2004, p. 480).

La combinación de comunicación de marketing contiene cuatro herramientas importantes, las cuales son publicidad, venta personalizada, promoción de ventas y relaciones públicas. Cada una de estas contiene ciertas características descritas en el Anexo C. Cabe resaltar que la combinación de las herramientas de comunicación varía dependiendo de cada organización. Estas deben considerar sus objetivos y los recursos que permiten o limitan su utilización y así, elaborar “una propia receta” o criterio, para decidir cuánto se necesita de cada una de estas.

5. Marco Contextual

El siguiente apartado muestra el panorama de las industrias culturales en el Perú, la intervención del Estado en estas y la de otros agentes involucrados en su desarrollo. De igual manera, se brinda una mirada en el sector musical y teatral limeño con el propósito de centrar al lector en el contexto donde se desarrolla la investigación. Es importante mencionar que para la descripción de estos últimos se utilizaron, principalmente, entrevistas a expertos por la escasa literatura que describen estos sectores en la ciudad de Lima. Además, se mencionan sus características generales sin profundizar en ninguna de estas, ya que se describen con mayor detalle en el posterior capítulo de análisis y resultados, en donde, además de entrevistas, se utilizaron otras herramientas metodológicas como focus group y observaciones participantes.

5.1 Las Industrias Culturales en el Perú

El ente institucional más importante de las industrias culturales en el Perú es el Ministerio de Cultura, el cual se creó en el 2010. Dentro de este se encuentra la Dirección General de Industrias Culturales y Artes, órgano encargado de las políticas, estrategias y acciones orientadas a estimular y promover la creación artística en diversos campos. En esta última, se ubica la Dirección de Artes, unidad encargada de diseñar, promover e implementar políticas, estrategias y acciones orientadas a estimular la actividad creativa en campos como las artes escénicas, donde es posible encontrar a la música y al teatro (Ministerio de Cultura, 2017).

El Perú tiene escasa información sobre el desarrollo de las industrias culturales, en el cual se encuentra el sector de las artes escénicas, especialmente el rubro de música y teatro, ámbitos en los que se enfoca esta investigación. Los estudios como la Encuesta Nacional de uso del Tiempo (2010) y el Compendio Estadístico del Perú (2015), realizados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), son algunos ejemplos de cómo el organismo central y rector del Sistema Estadístico Nacional no incluye el desarrollo de este sector en sus estudios. En el primero, dentro del rubro “Uso del Tiempo en las Actividades no Domésticas”, se encuentra

el acápite “Tiempo Libre”, este comprende una serie de actividades conjuntas con datos generales sobre las horas que se emplean en este rubro, sin especificar sobre actividades como la asistencia al teatro, conciertos y otras artes. En el segundo, es posible encontrar el capítulo “Educación Cultura y Esparcimiento”, este solo registra datos de bibliotecas, becas, visitas a museos, al Parque de las Leyendas y a actividades deportivas, sin mencionar nada respecto a las artes escénicas.

Sin embargo, el Ministerio de Cultura (2015) junto con la UNESCO, presentaron el resumen analítico de 22 Indicadores de la Cultura para el Desarrollo en Perú, siendo los referidos a Economía, Gobernanza y Comunicación, los más relevantes para esta investigación. En el primero, la importancia de la cultura en la economía se revela en la contribución de las actividades culturales privadas y formales al Producto Bruto Interno (PBI) del Perú. Este es de 1.58%. Asimismo, se muestra el gasto de los hogares en actividades de bienes y servicios culturales en general, sin especificar ningún rubro. Este alcanza 1.56% luego de alimentación, vivienda, telecomunicaciones y salud. Respecto a los indicadores de Gobernanza, se muestra que aún se encuentra en agenda el fortalecimiento institucional cultural y se requieren mayores esfuerzos en políticas y mecanismos de promoción del sector. En cuanto a las infraestructuras culturales, el indicador refleja una distribución desigual para los espacios de exhibición dedicados a las artes escénicas, en donde solo cuatro regiones poseen repartición equitativa de acuerdo con el tamaño relativo de la población y en ocho no existe ninguna. Por último, en el rubro de Comunicaciones, destaca el aumento de 30% del acceso a internet en los últimos diez años, lo cual tiene un rol significativo en el acceso, promoción y fuentes de inspiración de contenidos culturales.

Con respecto al marco normativo que involucra a las industrias culturales, en el 2003, se promulgó la ley 28131, “Ley del Artista Intérprete y Ejecutante”, que reconoce los beneficios que estos poseen como profesionales (2003). Esta es una iniciativa importante para institucionalizar el sector y establecer el reconocimiento de derechos de los trabajadores de la cultura. Recientemente, en el 2016, se aprobó el Proyecto de Ley de Promoción de los Puntos de Cultura, el cual promueve los derechos culturales y sociales, la valoración de la diversidad y el diálogo intercultural a través del fortalecimiento y la articulación de las organizaciones reconocidas como Puntos de Cultura (Ministerio de Cultura, 2016).

Es importante mencionar la iniciativa del Gran Teatro Nacional al crear el Programa de Formación de Públicos en el año 2012, cuyo objetivo es fomentar el interés en los niños y adolescentes por las artes escénicas (Gran Teatro Nacional, 2016). De la misma manera, el Ministerio de Cultura presenta algunas convocatorias, concursos y fondos dirigidos a impulsar y promover a los agentes involucrados en las artes escénicas. Dentro de estos se encuentran la

Convocatoria para el Mercado de Industrias Culturales del Sur (MICSUR), el Encuentro Conecta, Fondo para las Artes Escénicas Iberescena y el Concurso Nacional “Nueva Dramaturgia Peruana”. Finalmente, en los últimos años, los medios masivos han brindado mayor espacio para la promoción de artes escénicas, en especial para la música y el teatro. Dentro de estos destacan canales como Movistar Música, Canal IPe y el programa Tercera Llamada.

5.2 Industria Musical Limeña

La industria musical limeña se caracteriza por tener una división estructural a partir de gustos. En la encuesta realizada por GFK en el año (2015) se observa que la balada y la salsa son los géneros más escuchados por la población, 16% en ambos casos; y en segundo lugar, el huayno y la cumbia con 14% y 8% respectivamente. Por otro lado, respecto al rock (incluyendo rock en español y en inglés) este está considerado dentro del *top* cinco de géneros más escuchados con el 9% de la preferencia a nivel nacional. Estos porcentajes evidencian que a pesar de que los géneros más escuchados son los latinos y tropicales (salsa y cumbia), las músicas transnacionales como el rock son reconocidos por la población dentro de sus preferencias, sin embargo estos se desarrollan en menor escala.

A partir de las entrevistas a profundidad realizadas a expertos del sector musical local como Raúl Álvarez⁴, José Velásquez⁵ y Luis Alvarado⁶, se realiza una síntesis sobre la evolución y situación actual de esta industria, centrándose en los géneros transnacionales como el rock, reggae, jazz, entre otros.

En los últimos veinte años, el sector musical en Lima, ha sufrido una serie de cambios. Esta, anexada a la industria global de la música, compartía el modelo económico predominante basado en la venta de soportes físicos para la música como los CD's y casetes, el cual culminó a mediados de la década de los dos mil como efecto de la evolución de la industria musical en el mundo. Dicho cambio fue ocasionado principalmente por el desarrollo tecnológico de la época, lo cual permitió un mayor acceso a la música a través de diversas plataformas digitales (Raúl Álvarez, conversación personal, 24 de setiembre, 2016).

Esta transformación generó la apertura a un nuevo modelo en donde los conciertos cobraron protagonismo. Por ello, actualmente el Perú es considerado dentro de los destinos de las giras de artistas internacionales. En palabras de Luis Alvarado se expone lo siguiente: “las bandas

⁴ Sociólogo e investigador de los circuitos musicales

⁵ Gerente general y fundador de Veltrac Music

⁶ Director de Buh Records, curador independiente e investigador

no solo tocan en Perú sino también tocan en lugares donde antes no tocaban y literalmente lo hacen en cualquier lado porque el dinero llega por tocar. Los grupos internacionales anglos son conscientes de que su ingreso ahora es por los conciertos, no por venta de discos; entonces, han ampliado su rango de público” (Luis Alvarado, conversación personal, 29 de octubre, 2016).

Por ello, se inició una primera generación de conciertos internacionales en Lima, los cuales fueron espectáculos de gran alcance y magnitud. Esta oferta ha ido creciendo a lo largo de los años, pero no es precisamente una industria exitosa, ya que, actualmente, muchos de estos son cancelados principalmente por falta de ventas. A partir de lo recopilado en las entrevistas, es posible afirmar que el sector musical en Lima posee un modelo que aún no se consolida, sino que es considerado como una industria emergente.

Actualmente, el sector musical limeño posee diversas características que lo configuran como una industria emergente. La ausencia de integración de los componentes como la infraestructura adecuada, cultura de consumo de entretenimiento, cultura de consumo de discos, profesionalismo de la oferta, son algunos de los factores más relevantes por los cuales esta industria no se encuentra aún consolidada (José Velásquez, 21 de octubre, 2016). Una de las características más resaltantes es su informalidad, es decir, es un sector que no cuenta con información ni estadísticas sobre su desarrollo económico; además, no se suele entregar comprobantes de pago ni efectuar contratos, por lo que resulta complejo mapear y establecer mediciones.

Las organizaciones en Lima que conforman el sector de música en vivo pueden clasificarse según su tamaño y alcance. En primer lugar, se encuentran las grandes productoras, tales como Move Concerts, Artes Perú y One Entertainment, las cuales organizan conciertos y festivales masivos catalogados como “mega eventos” donde participan artistas internacionales. En segundo lugar, existen productoras y asociaciones culturales que presentan espectáculos de mediana escala como Veltrac Music, Asociación Cultural Selvámonos, Headsouth, entre otros. Por último, se encuentran los emprendimientos y colectivos musicales de bandas locales que organizan conciertos y festivales de pequeña escala, como Colectivo Manifiesto, Lima Pop Fest, Buh Records, entre otros.

5.3 Industria Teatral Limeña

El sector de teatro en Lima ha experimentado una serie de cambios desde los años sesenta hasta inicios del siglo veintiuno. Según lo recopilado en las entrevistas realizadas a expertos

como Alberto Ísola⁷, Miguel Rubio⁸ y Sergio Llusera⁹, a continuación se presenta una síntesis sobre la evolución de los últimos años y la situación actual del teatro limeño.

La crisis política y económica, vivida durante los años ochenta impactó en el sector teatral, ya que la aparición de Sendero Luminoso y otros grupos terroristas acabaron con el movimiento popular del teatro y con la mayoría de las compañías o grupos teatrales (Miguel Rubio, comunicación personal, 06 de noviembre, 2016). Finalizado el periodo de crisis, a mediados de los noventa, se inauguró el Centro Cultural de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), el cual dio inicio a las producciones con alto nivel de calidad en Lima. De igual forma, el teatro de gran formato¹⁰ comenzó a desarrollarse con mayor fuerza; lo cual, en la actualidad es comúnmente percibido como un “boom”.

Hoy en día, de las sesenta y cuatro salas de teatro que existen a nivel nacional, solo en Lima se concentran cuarenta y cinco de estas (Ministerio de Cultura, 2016). Las principales pertenecen a centros y asociaciones culturales, tal es el caso del Centro Cultural de la PUCP, el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico (UP), Centro Cultural Británico y del Teatro La Plaza; los cuales presentan las producciones teatrales más importantes de la ciudad. Además, se encuentran las propuestas de menor escala en comparación a las primeras, tales como el teatro de la Alianza Francesa, el Centro Cultural El Olivar, IPCNA y la Asociación Cultural Yuyachkani. Por último, existen grupos de teatro alternativo de pequeño formato como El Galpón; y, por otro lado, el teatro comunitario, el cual está presente en los distritos periféricos de la ciudad. Estos son proyectos que buscan formar un sentido de comunidad con los espectadores, tal es el caso de la Gran Marcha de los Muñeones, Vichama, FITECA, entre otros.

Actualmente, el teatro limeño es considerado una industria emergente por distintos factores. En primer lugar, como se mencionó, el teatro de gran formato se encuentra en crecimiento y este es uno de los motores que impulsa la industria en general, debido a que, en los últimos años, ha logrado una gran convocatoria y visibilidad en los medios de comunicación masivos (Sergio Llusera, comunicación personal, 06 de octubre, 2016). Por otro lado, se ha ampliado la oferta con diferentes tipos de teatro, los cuales están dirigidos a segmentos y nichos diferenciados. A pesar de los avances del sector, todavía no existe un público constante que permita la sostenibilidad de la actividad teatral en todos sus niveles. El denominado “boom”, en palabras de Alberto Ísola, resulta de una falsa percepción causada por el protagonismo que ha

⁷ Actor, director y profesor de teatro peruano y Artes Escénicas en la PUCP

⁸ Director, investigador teatral y miembro fundador del Grupo Cultural Yuyachkani

⁹ Director del Centro Cultural de la UP, experto en gestión cultural y artes escénicas

¹⁰ Según los expertos, se refiere al teatro tradicional que se encuentra constituido formalmente y presenta producciones dirigidas hacia un amplio público.

alcanzado la actividad teatral. El cual, mezclado con el sensacionalismo y farándula, han llevado a este arte a colocarse en el foco de los medios masivos de prensa (Alberto Ísola, comunicación personal, 28 de setiembre, 2016).

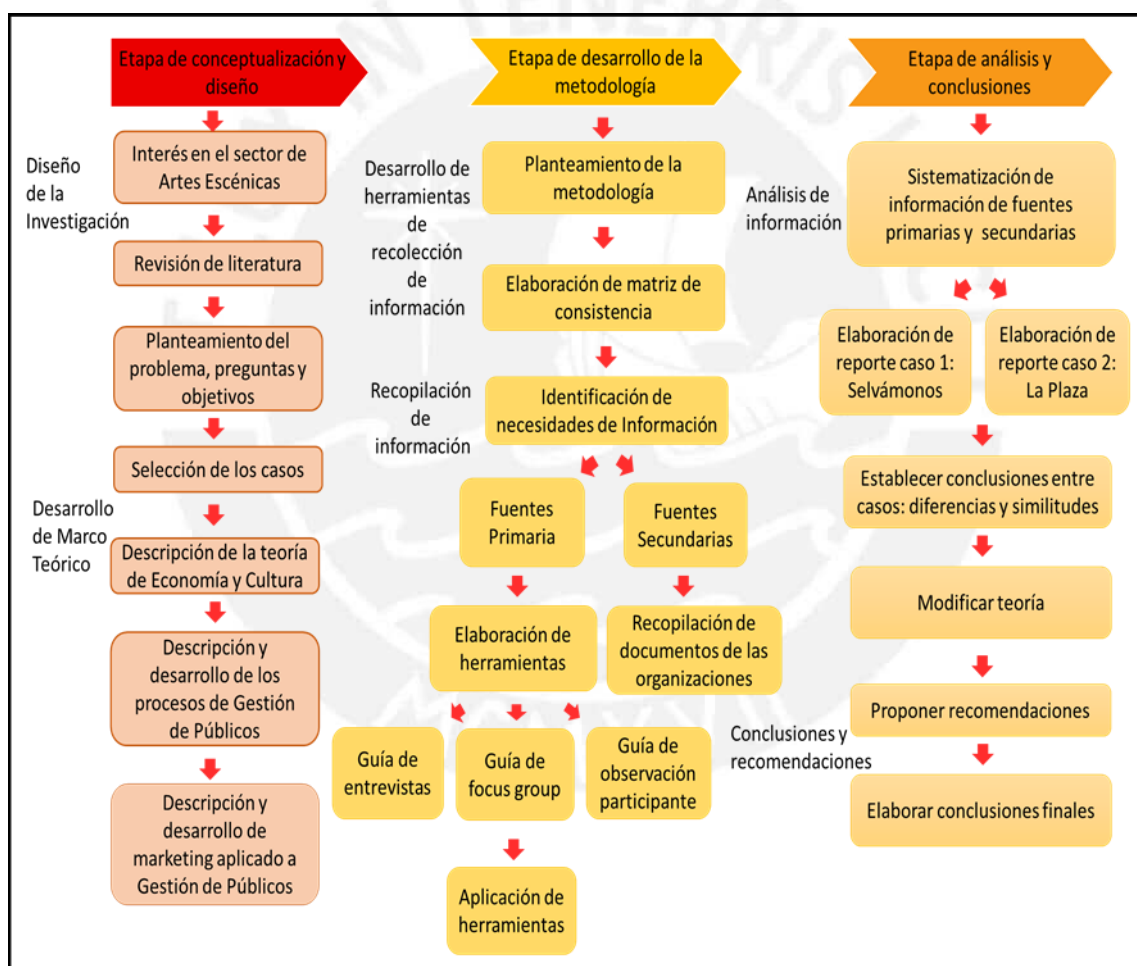
En síntesis, el marco teórico y contextual desarrollado toma como punto de partida a la Gestión Cultural, relación entre los conceptos de economía y cultura; y las Industrias Culturales, compuestas por Organizaciones Culturales que producen bienes y servicios para dicha industria. En esta investigación, se exploró el Sector Escénico con un enfoque en el teatral y musical. Las organizaciones de ambos rubros poseen la necesidad de relacionarse con sus públicos debido a la importancia de estos en su sostenibilidad. Es por ello, que la Gestión de Públicos permite a dichas organizaciones relacionarse con sus audiencias. Asimismo, gestionar públicos conlleva seguir un conjunto de procesos presentado en la Propuesta de Marco de Análisis y elaborada para este estudio. Esta última está compuesta por procesos como la Investigación de Públicos, Segmentación y Targeting, y Posicionamiento. Los cuales fueron formulados a partir de lo propuesto por Sellas & Colomer (2009) y Varbanova (2013).

Por último, se describió el sector musical y teatral haciendo énfasis en el contexto limeño. En estos se evidenció la carencia de información sistematizada, entre otras características, que las configuran como industrias emergentes. Es por ello que utilizar diversas herramientas de recopilación de información es necesario para analizar los factores críticos de éxito en las organizaciones de música y teatro, con lo que se logra el objetivo general del estudio. A través de los conceptos involucrados en la Propuesta de Marco de Análisis se pudo conocer acerca de los procesos de Gestión de Públicos, así como los criterios, herramientas y prácticas que se encuentran en cada uno de estos. Además, las descripciones expuestas en este capítulo facilitaron la comprensión del análisis y resultados de las entrevistas, focus groups y observaciones participantes, para luego sistematizar y elaborar la propuesta de mejora del proceso de Gestión de Públicos. De esta manera, se logró responder las preguntas de investigación con el fin de identificar los factores críticos de éxito de cada una de las organizaciones estudiadas.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La secuencia de la investigación está conformada por tres grandes etapas: conceptualización y diseño, desarrollo de la metodología y, finalmente, análisis de los resultados y conclusiones. Como se observa en la Figura 5, la primera etapa comienza con el diseño de la investigación y culmina con el desarrollo del marco teórico. La segunda, abarca desde el planteamiento de la metodología, la identificación de las necesidades y fuentes de información, hasta la aplicación de las herramientas de recolección y recopilación de la misma. Por último, la tercera etapa involucra el análisis de la información recogida, sistematización de los documentos de las organizaciones, elaboración de reportes y finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

Figura 5: Secuencia de la Investigación



Elaboración Propia

En el siguiente acápite se explica la etapa de Desarrollo de la Metodología donde se detalla la estructura que guía la investigación. Primero, se define su alcance y tipo, para luego

proceder a explicar el diseño empleado. Además, se describen los criterios de selección de los casos estudiados y se finaliza con la recolección de datos, la cual incluye los procedimientos, herramientas e instrumentos utilizados. Adicionalmente, se especifica la secuencia que se utilizó para analizar e interpretar los datos y se desarrolla la validez y confiabilidad generada por la investigación.

1. Alcance y tipo de Investigación

Esta investigación posee un alcance principalmente exploratorio pero también descriptivo; ya que, como se mencionó anteriormente, en el campo de la gestión cultural y específicamente en el sector teatral y musical limeño, no existen estudios sobre Gestión de Públicos. Es pertinente también debido a lo mencionado:

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (Hernández, Fernández Collado, & Baptista, 2010, p. 79).

Además, se considera que este estudio también tiene un alcance descriptivo porque, como menciona Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 80) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. En esta investigación se describieron los procesos existentes de la Gestión de Públicos, identificaron los factores críticos de éxito y se elaboró una propuesta de mejora integral bajo el enfoque de la gestión cultural de las organizaciones teatrales y musicales de Lima seleccionadas. El objetivo de lo anterior fue entender el proceso de atracción, retención y fidelización de públicos, pues se buscó conocer el proceso para establecer los puntos de intervención en el mismo a fin de hacerlo más efectivo. De esta manera, se abordó el problema de investigación referido a la poca cantidad de sistematizaciones sobre el proceso de gestionar público en el contexto geográfico y temporal descrito.

De igual manera, se consideró un enfoque cualitativo en vez de uno cuantitativo, ya que el primero “permite explorar el proceso de Gestión de Públicos a profundidad y no generaliza de manera probabilística los resultados hallados” (Hernández, Fernández Collado, & Baptista, 2010, p. 10). El proceso cualitativo facilitó la comprensión del objeto de estudio en su ambiente natural,

es decir, permitió estudiar la Gestión de Públicos, desde su planeamiento hasta la ejecución de sus producciones, en la organizaciones teatrales y musicales; además, facultó el acceso a la información y a su interpretación con amplitud bajo un enfoque inductivo que facilitó explorar y describir el fenómeno en su contexto para luego generar perspectivas teóricas.

Finalmente, se reitera que la investigación se centró en la oferta, es decir, en los procesos de Gestión de Públicos que se aplican tanto en la Asociación Selvámonos como en el Teatro La Plaza para ofrecer producciones enfocadas especialmente hacia sus audiencias y con ello lograr la identificación, atracción y fidelización de clientes. Es por ello, que la estrategia de recolección de datos, la cual se menciona a continuación, abarcó tanto procesos como fuentes de información diseñados específicamente para atender las necesidades de este enfoque.

2. Diseño de la Investigación

La estrategia de investigación más apropiada que permitió alcanzar los objetivos planteados es el estudio de casos. Este permitió estudiar los fenómenos en su propio contexto, según Yin (2003 citado en Avolio, 2015) el estudio de casos es una investigación empírica que indaga en un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, debido a que busca comprender a profundidad la relación entre el fenómeno y su contexto. Además, de acuerdo a Yin (2013 citado en Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, 2014) los estudios de caso son útiles para refinar, confirmar, extender la teoría, producir conocimientos y validar resultados. Es por esto que esta estrategia resultó pertinente pues permitió explorar los factores críticos de la Gestión de Públicos que influyen en el éxito de las organizaciones estudiadas.

Dentro de los tipos de estudios de casos, se utilizó el estudio de casos múltiple, el cual consiste en identificar fenómenos recurrentes mediante un número determinado de situaciones y, tras haber observado y analizado cada situación por sí mismas, se comparan los resultados obtenidos para destacar los procesos recurrentes de dos unidades de observación (Mucchielli, 2001) En esta investigación se estudian dos casos, tanto una organización teatral como una musical, de manera individual para luego establecer conclusiones entre estas a través de las diferencias y similitudes en el proceso de Gestión de Público encontradas.

3. Selección Muestral

La investigación se centró en el estudio de las organizaciones culturales, sin embargo, se consideró como población al sector escénico, el cual se localiza dentro del rubro de las Artes y

Patrimonio mostrado anteriormente en la Tabla 1. Esta población se encuentra ubicada en Lima en el contexto del año 2016.

La muestra escogida son las Organizaciones Escénicas Independientes; con esta denominación nos referimos a aquellas que comparten un conjunto de características que se menciona a continuación: la primera es su carácter formal; es decir, están constituidas como asociaciones culturales sin fines de lucro. Además, estas organizaciones son independientes, ya que no cuentan con financiamiento por parte de entidades externas de manera permanente, Asimismo, deciden sus propias políticas creativas y de difusión. Otra característica es que tienen como objetivo difundir las artes escénicas más allá del entretenimiento, por lo que la búsqueda del público objetivo es posterior a la creación del producto artístico. Finalmente, poseen como mínimo un año de existencia, sus actividades se desarrollan en Lima y se estudiaron en el marco temporal del año 2016. Para fines prácticos, estas organizaciones deben estar constituidas formalmente, pues asegura de alguna manera que uno de sus objetivos sea la sostenibilidad en el largo plazo.

El objetivo de la investigación es determinar cuáles son los factores críticos para la Gestión de Público en estas organizaciones; por ello, se seleccionaron dos de estas, en cierta medida, exitosas por razones que se explican a continuación.

Los criterios que se utilizaron para considerar a una organización escénica independiente como exitosa son tres. En primer lugar, contar, como mínimo, con un año de existencia. Según, el informe estadístico de la Sociedad Peruana de Pyme (2013), se menciona que cada año surgen doce mil pymes, pero solo el 10% supera el año de actividad. Si bien las organizaciones estudiadas no están constituidas legalmente en esta categoría, se puede analizar en el mismo contexto de mercado. En segundo lugar, deben poseer una comunidad de seguidores; es decir, cuentan con un número de seguidores en su página de Facebook por encima del promedio del sector tal y como se muestra en la Tabla 2. En esta se encuentran enlistadas las principales organizaciones representantes del sector musical y teatral; sin embargo, no todas poseen las características de selección muestral escogidas en la investigación.

Tabla 2: Promedio de seguidores en Facebook de las organizaciones musicales y teatrales

Organizaciones de Teatro		Organizaciones de Música	
Teatro Británico	124,213	Veltrac Music	69,396
Centro Cultural PUCP	64,570	Asociación de Jazz de Lima	17,032
Teatro La Plaza	171,650	Festival Selvámonos	80,447
Centro Cultural UP	33,905	Festival L.I.M.A.	15,773
Promedio	98,584	Promedio	45,662

Creación propia. Fuente: Fan Page de cada organización, revisado el 26/01/2017

Asimismo, cuentan con una base de datos de 10 000 personas como mínimo, lo cual fue señalado por sus miembros¹¹. En esta, el público se inscribió voluntariamente para recibir información de las producciones y eventos vía correo electrónico. Por último, tienen conocimiento sobre su público; es decir, conocen los segmentos interesados en sus producciones y cuentan con una programación dirigida a sus diferentes tipos de públicos. Por ejemplo, la organización Selvámonos produce el festival de música electrónica “Electro Selvámonos”, el cual se encuentra dirigido hacia el público juvenil de Lima que prefiere este género musical; de igual manera, el Teatro La Plaza cuenta con una oferta teatral muy específica y dirigida hacia los bebés y sus padres.

Las Organizaciones Escénicas Independientes que cumplen con los criterios de selección mencionados anteriormente son las siguientes: Asociación Cultural Selvámonos y Asociación Cultural Drama Teatro La Plaza. La primera se encuentra en el rubro de organizaciones musicales, mientras que la segunda, en el rubro de organizaciones teatrales. Ambas configuran las unidades de análisis de esta investigación.

Según Lionel Igersheim, presidente de la Asociación Cultural Selvámonos, esta es una organización cultural sin fines de lucro que tiene como objetivo principal la difusión de la cultura y el cuidado del medio ambiente a través de sus tres producciones anuales: Electro Selvámonos, La Primera Parada y El Festival Selvámonos. A lo largo del año, los tres festivales presentan

¹¹ Lionel Igersheim, presidente de la Asociación Cultural Selvámonos (conversación personal, 24 setiembre, 2016) y Alexandra Araujo-Álvarez Gerenta General del Teatro la Plaza (comunicación personal, 05 de octubre, 2016).

artistas peruanos y extranjeros para más de cuatro mil personas cada uno (comunicación personal, 24 de setiembre, 2016).

De igual manera, la gerente general de La Asociación Cultural Drama Teatro La Plaza, Alexandra Araujo, describe a esta organización como una asociación sin fines de lucro creada en el 2006 que nace con la finalidad de presentar el mejor teatro contemporáneo en el Perú a través de obras teatrales para adultos y niños. La cual cuenta con un teatro ubicado en el Centro Comercial Larcomar, con capacidad para 217 personas (comunicación personal, 05 de octubre, 2016).

4. Recolección de Datos

El levantamiento de información involucró tanto la elección de las herramientas idóneas como el proceso de recolección y registro de datos.

4.1. Fuentes de Recolección de datos

En esta investigación se utilizaron dos tipos de fuentes de recolección de datos: una primaria y otra secundaria. Por un lado, se emplearon tres fuentes primarias: la entrevista a profundidad, el focus group y la observación participante, las cuales permitieron tener diversas fuentes de evidencia. Cada una de estas se dirigieron a distintos tipos de actores, los cuales se seleccionaron de acuerdo a los criterios de bola de nieve, base teórica, accesibilidad y conveniencia. En los estudios de casos de corte cualitativo es pertinente el uso de las herramientas mencionadas debido a que se busca comprender el fenómeno desde diversas perspectivas como las de expertos, miembros de las organizaciones y audiencia. Debido a que este estudio se focalizó en la oferta, fue pertinente tener como principales sujetos de información a los miembros de las organizaciones seleccionadas relacionados con la Gestión de Públicos, así como a expertos en Gestión de Públicos, Marketing, Gestión Cultural y del sector de las Artes Escénicas en Lima que no intervienen en estas organizaciones; por último, se complementó la información con la perspectiva del público en cuanto a su relación con los puntos de contacto del marketing mix.

Por otro lado, como fuente secundaria se recopilieron documentos de las mismas organizaciones como reportes, carpetas institucionales y de auspicios. El objetivo de recolectar estos documentos fue identificar, ordenar y evidenciar de qué manera sus procesos, herramientas y prácticas de la Gestión de Públicos en los casos seleccionados influyen en el éxito de los casos.

4.1.1. Entrevista a Profundidad

Una de las principales fuentes de información fue la entrevista a profundidad, a través de esta se obtuvo amplia información en un corto periodo de tiempo y permitió conocer e influir en los entrevistados. Estas entrevistas se realizaron siguiendo una guía semi estructurada de preguntas debido a que; por un lado, ofreció flexibilidad durante su realización y permitió añadir preguntas y profundizar según la información brindada; y , por otro lado, facilitó el orden y la claridad para guiar los temas en la entrevista.

Las entrevistas se aplicaron tanto a expertos del sector de las Artes Escénicas en Lima como a los miembros de las organizaciones estudiadas. En el primer caso, se obtuvo la visión personal de cada uno de estos sobre el panorama de la industria de las Artes Escénicas en el Perú y conoció acerca de los procesos, criterios, prácticas y herramientas de la Gestión de Públicos en general. Los sujetos de estas entrevistas fueron expertos en Gestión de Públicos, Gestión Cultural, sector musical, sector teatral, Marketing Cultural y políticas públicas para el desarrollo del sector escénico nacional. Estas personas fueron identificadas gracias a las ponencias y conferencias que han realizado sobre la industria. Asimismo, se contó con una red de contacto ya establecida con la mayoría de entrevistados, lo que facilitó la colaboración de estos. Por último, al finalizar las entrevistas, estos sugirieron a los investigadores contactar a otras personas que consideran expertos en el tema, de esta manera fue aplicado el criterio de selección bola de nieve. La relación de expertos entrevistados para el sector musical y teatral se puede encontrar en el Anexo D y la guía de entrevista en el Anexo E

En el caso de las entrevistas a miembros de las organizaciones escénicas independientes, estas se aplican a los principales actores encargados de la Gestión de Públicos en los casos seleccionados (Asociación Cultural Selvámonos y Asociación Cultural Drama: Teatro La Plaza). Para comunicarse con ellos, se los contactó vía correo electrónico y llamada telefónica, ya que, de igual manera, se contó con una red de contactos que permite la comunicación y acercamiento a los principales gestores de estas organizaciones. En el caso de la Asociación Cultural Selvámonos, se entrevistó al presidente de dicha asociación, Lionel Igersheim, fundador y principal encargado de la estrategia que guía a Selvámonos cada año y a la Coordinadora de Comunicación y Relaciones Institucionales, Laura Dumesny, quien es la encargada directa de los procesos de marketing . Por otro lado, en el Teatro La Plaza, se contactó a la gerente general, Alexandra Araujo-Álvarez, y a la Jefa de Marketing, Débora Silva-Arrieta, quienes coordinan directamente las estrategias aplicadas a las audiencias de dicha asociación. Finalmente, se realizó una segunda entrevista tanto al presidente como a la gerente general de estas organizaciones con el objetivo de complementar, descubrir y conocer; con mayor detalle, los procesos, criterios,

prácticas y herramientas de la Gestión de Públicos. La guía de entrevista para los miembros de las organizaciones estudiadas se encuentra en el Anexo F

4.1.2. Focus Group

Se consideró pertinente la aplicación del focus group debido a que a través de esta herramienta fue posible indagar acerca de las opiniones y actitudes de un grupo de personas en un ambiente cómodo que permite la interacción.

Para esta investigación se realizó un tipo de focus group, este se encuentra dirigido al público asistente. El propósito se centró en conocer las prácticas y acciones del marketing mix que conforman los puntos de contacto entre las producciones y sus audiencias, así como la percepción de estas con la alineación de las 4P's en los conciertos y obras. Además, se complementó la aplicación de la herramienta con una ficha de sistematización de respuestas para cada participante (ver Anexo G). Por otro lado, el público seleccionado fue identificado en las observaciones participantes de las producciones, tanto musicales como teatrales, y se aplicó un focus para el público de cada uno de estas. De esta manera, se puede explorar con detalle el marketing operativo.

Por último, la herramienta se ejecutó por un moderador y un observador, los cuales se basaron en las guías de focus encontradas en el Anexo H.

4.1.3. Observación Participante

Las observaciones participantes tuvieron como fin compartir el contexto y la experiencia de las audiencias durante las producciones tanto del Teatro La Plaza como de la Asociación Cultural Selvámonos. Además, permitió conocerlas directamente y crear contacto cercano; y, de esta manera, se obtuvo información espontánea. De igual forma, las observaciones participantes tuvieron el objetivo de conocer las percepciones, reacciones y actitudes del público frente al lugar, precio, servicios y difusión de los eventos. Esta herramienta se aplicó en las siguientes producciones mostradas, a continuación, en la Figura 6 y siguiendo una guía de observación participante encontrada en el Anexo I.

Figura 6: Gráfica de las producciones observadas



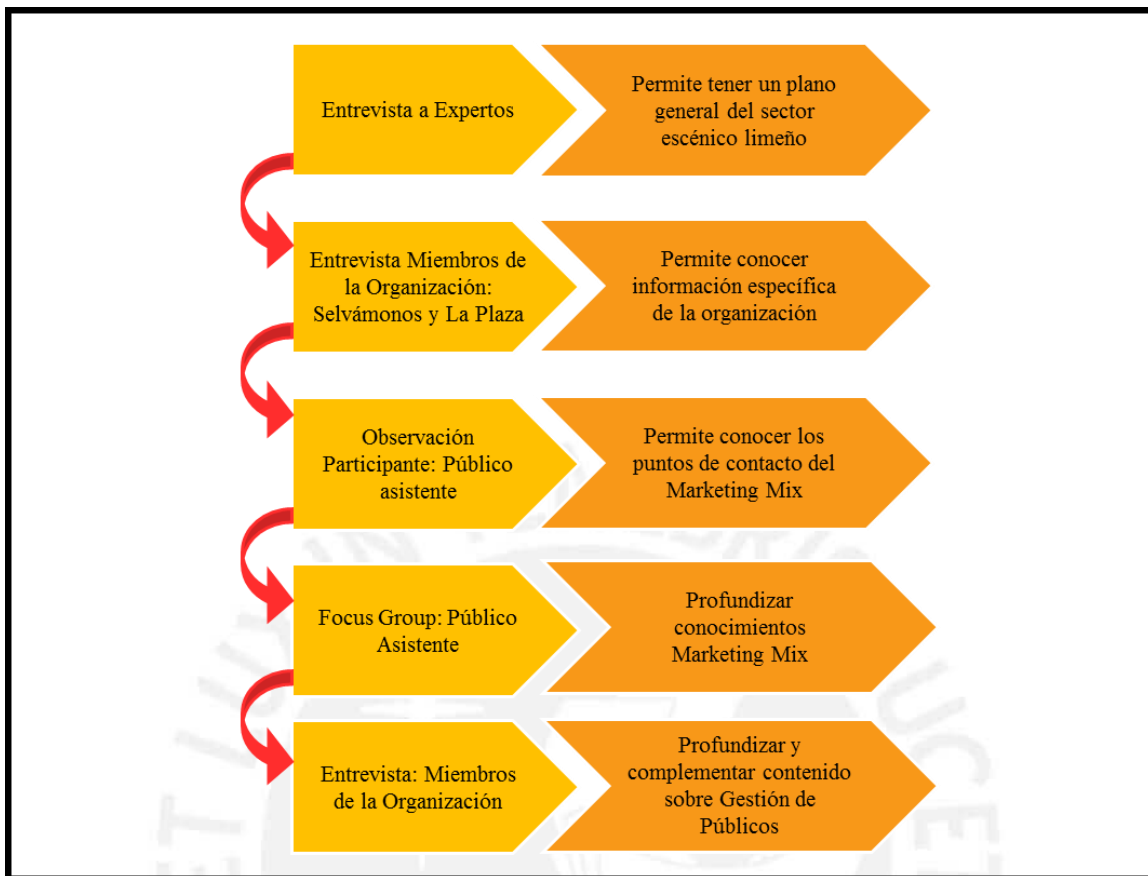
Adaptado de Facebook Festival Selvámonos y Facebook Teatro La Plaza

Para la organización Selvámonos se observó el producto principal de esta; es decir, el Festival Selvámonos, ya que este se realizó los primeros días de julio y fue su última producción del año. De igual forma para el Teatro La plaza se observó la obra Mucho Ruido Por Nada la cual se presentó entre los meses de setiembre y diciembre del 2016. Cabe resaltar que el trabajo de campo se inició a mediados del año mencionado.

4.2. Procedimiento de Recolección y Registro de Datos

En la Figura 7 se detalla el proceso de recolección de fuentes primarias de información y los objetivos de cada una de las etapas que lo conforman.

Figura 7: Proceso de Recolección de Datos



Elaboración Propia

La primera etapa estuvo compuesta por las entrevistas a expertos en las artes escénicas, las cuales brindaron una perspectiva del panorama general del sector y el primer acercamiento de la aplicación de la Gestión de Públicos en el contexto estudiado. Paso siguiente, se entrevistó a los miembros de las organizaciones estudiadas relacionados con el objeto de estudio. Con la información obtenida se procedió a la aplicación de la observación participante del público asistente y a la relación de este con los puntos de contacto del marketing mix en las producciones. A continuación, se inició con los focus group a cada audiencia para complementar la información recogida en la observación participante. Por último, se culminó con una entrevista de profundización de contenido a un miembro de cada organización, respectivamente, con la finalidad de contrastar y profundizar lo obtenido acerca de la Gestión de Públicos.

5. Análisis e Interpretación de Datos

El análisis e interpretación de datos se realizó a través del proceso de sistematización, el cual comenzó luego de culminar la transcripción de la información recolectada mediante las herramientas utilizadas. Como resultado de lo mencionado se logró colocar la información en “sistema” con la finalidad de conseguir aprendizaje crítico de las experiencias. La información obtenida se codificó, categorizó y analizó según las variables identificadas en la matriz de consistencia (procesos, criterios, herramientas y prácticas) insertándolas y ordenándolas mediante un cuadro de análisis de contenido. Paralelamente, en este análisis se integró el contenido de los documentos proporcionados por las organizaciones estudiadas, con el fin de profundizar en el desarrollo de la sistematización. Para el orden de la información se utilizó el Análisis de Contenido, ya que este permite una mejor visualización de los resultados y permite comparar lo recolectado a través de variables. Cabe mencionar que se categorizó y codificó los datos de manera manual.

Según The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences (2009 citado en Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), en el estudio de caso, cuando se examinan diversas unidades, los datos se analizan primero dentro de cada caso y, posteriormente, se establecen las comparaciones entre estos. Debido a la existencia de dos unidades de análisis, cada una se estudió de forma individual para luego establecer conclusiones entre estas, es decir, identificar diferencias y similitudes. A partir de lo anterior se compararon la información preliminar con lo obtenido en el trabajo de campo. Finalmente, se establecieron conclusiones y recomendaciones de la investigación.

6. Validez y Confiabilidad

Para generar credibilidad y confianza en esta investigación se siguieron los siguientes pasos. Se trianguló los datos, herramientas y sujetos de información, es decir se utilizaron una variedad de fuentes de información como las entrevistas, observaciones participantes, focus group y documentos organizacionales, así como a diversos sujetos de investigación tales como expertos, miembros de las organizaciones estudiadas y público asistente. En este estudio se triangularon los datos de informantes, espacios y archivos.

En segundo lugar, se estableció una secuencia de evidencia a través de los registros de audio, transcripciones de estos y notas de campo, donde se puede verificar la información exacta. Además, la secuencia de análisis se explicó en el apartado anterior.

Las últimas entrevistas a miembros de las organizaciones, tuvieron como fin no solo obtener información, sino complementar los resultados obtenidos hasta ese momento; con ello, se obtuvo una mayor certeza de la información recogida.

7. Matriz de Consistencia

La Matriz de Consistencia elaborada para este estudio refleja la problemática, objetivos y preguntas de investigación, así como las variables e indicadores identificadas en la teoría. Además, esta muestra la relación de lo mencionado con la metodología presentada y puede ser vista en el Anexo J.



CAPÍTULO 4: RESULTADOS

En el siguiente capítulo se exponen los resultados obtenidos de las entrevistas a expertos, miembros de las organizaciones seleccionadas y público asistente a sus producciones con el objetivo de identificar los procesos de Gestión de Público. Estos fueron analizados a partir de la Propuesta del Marco de Análisis: Investigación de Públicos, Segmentación y Targeting y Posicionamiento. En este último se consideró las opiniones del público sobre los puntos de contacto del Marketing Mix.

1. Resultados de los Procesos de Gestión de Públicos según expertos del sector musical y teatral limeño

A continuación, se presentan los resultados obtenidos respecto a los procesos de Gestión de Públicos, basado en la Propuesta de Marco de Análisis en Gestión de Públicos presentado en el marco teórico (Investigación de públicos, Segmentación, Targeting, y Posicionamiento y Marketing Mix), los cuales cuentan con criterios y herramientas particulares. Estos resultados se realizaron a través de lo recolectado en las entrevistas a distintos expertos del rubro musical y teatral.

1.1. Los Procesos de Gestión de Públicos según expertos del sector musical

Existen dos problemas relacionados con el público. El primero, recalca la necesidad de formarlos con el fin de impulsar el desarrollo del sector y el segundo se refiere al desequilibrio entre el nivel de producciones y asistentes. Los expertos mencionan la existencia de una poca valoración por parte de los públicos hacia las producciones de conciertos y un incremento de oferta. Lo cual muchas veces se evidencia en la resistencia o poca disposición de estos en la compra de entradas.

El público que es el más constante, en realidad, no paga entrada como paga cerveza. Y ese es uno de los principales problemas del público. La gente está más dispuesta a pagar 10 soles por una cerveza que 10 soles por el concierto que supuestamente está yendo a ver. O una pregunta que todas las personas que han estado en caja han recibido alguna vez: ¿Y con qué viene la entrada? Y hay que decirles: Con un concierto (Camilo Riveros, comunicación personal, 16 de octubre, 2016).

En el sector existe la misión de construir públicos que se encuentren dispuestos a pagar por una entrada. Se menciona que para ello es necesario utilizar medios masivos que presenten y reiteren contenidos de música, tanto nacional como internacional, a la población.

De igual forma, los expertos mencionan el crecimiento de las producciones en mayor nivel que la demanda, por lo que evidencian la necesidad de crear un valor diferencial frente al incremento de la competencia.

Tú antes como productor, quizás no tenías que luchar por tu público y ahora, con tanta oferta que hay, tienes que hacer una u otra forma para que sea lo suficientemente atractivo, les des un plus o tu nombre este tan bien posicionado que el consumidor decide ir por una productora, por este concierto, porque sé que la voy a pasar genial y porque me dan algo diferente (Blanca Segura, comunicación personal, 06 de octubre, 2016).

Sin embargo, para algunos expertos esto no es necesariamente una dificultad, ya que el problema recae en el escaso enfoque de gestión que algunas organizaciones musicales poseen al momento de identificar a sus públicos o satisfacer al consumidor con una experiencia atractiva de concierto.

Yo creo que la gente demanda cada vez más entretenimiento y creo que es un tema de que las bandas no reconocen bien su público, sus nichos. De repente están enfocando diferente, yéndose a mercados diferentes que no les interesan, cuando tú deberías de averiguar cuáles son los públicos que tienes y a los que eventualmente les interesaría tu música (Emilio Pérez de Armas, comunicación personal, 27 de junio, 2016).

Dentro de los procesos mencionados sobre Gestión de Públicos, conocer y entender al público actual y potencial es catalogado entre los entrevistados como el primer paso y el más importante. Este consiste en conocer el tamaño del mercado y recolectar información relevante sobre el público para tomar decisiones estratégicas.

Primero, lo básico es conocerlos, porque conocerlos y caracterizarlos, te permite focalizar tus acciones. No basta, como les decía, con generar oferta por mayor oferta y difundirla por difundirla, si no sabes cómo llegar a los públicos que realmente quieres llegar (Raúl Álvarez, comunicación personal, 24 de setiembre, 2016).

De igual manera, los expertos destacan la elaboración de un plan de comunicación que relacione a los conciertos con sus audiencias. Este proceso implica identificar el lenguaje y canales afines al tipo de público con la finalidad de mantener una comunicación fluida. Su relevancia recae en que articula de manera integral la comunicación entre medios y públicos.

Asimismo, es importante mantener una continua comunicación, ya que permite una presencia activa en los medios seleccionados.

Saber qué canales utilizar para llegar a ellos de la forma más directa y honesta. Creo que eso es importantísimo poder detectar realmente ese plan de comunicación concierto-audiencia [...] Creo que es importante conocer los códigos de comunicación, los vínculos que hay con cada uno de sus circuitos dentro de ese universo de audiencia para que puedas tener una comunicación fluida en paralelo con todos sus diferentes nichos. Segmentos que, en su sumatoria, se convierten en una audiencia cada vez más grande, la cual yo creo que es bueno poder tener tan articulado para cuando sea necesario poder trabajar con ellos (José Velázquez, comunicación personal, 21 de octubre, 2016).

Además, los expertos mencionan otros procesos como los siguientes: identificar los posibles segmentos y al público adecuado al cual se quiere dirigir, fidelizar mediante una oferta atractiva y constante, diversificar las plataformas de difusión, detectar a los nichos afines a la marca y circunscribir los esfuerzos en estos.

1.1.1. Resultados del proceso de Investigación de Públicos

Los entrevistados identifican diversos factores por los cuales algunas organizaciones realizan la investigación de públicos. El primero de estos es tomar en cuenta la opinión del público para evitar la “autorreferencia”, definido por los entrevistados como considerar solo la opinión personal para tomar decisiones respecto a una producción. De igual forma, este proceso permite que las comunicaciones sean más efectivas y minimiza el riesgo de realizar producciones con convocatoria menor a la esperada.

Los únicos que tienen recursos para evaluación son las instancias públicas. Todos los demás no consideran a la evaluación como algo que valga la pena incorporar al presupuesto. Entonces, cuando se dan, se dan coyunturalmente (Camilo Riveros, comunicación personal, 16 de octubre, 2016).

La mayoría de organizaciones no considera este proceso como prioritario; sin embargo, las que sí, la utilizan como parte de la profesionalización de su autogestión. De igual manera, el factor económico resulta importante para determinar si se realiza o no la investigación de públicos. Generalmente, solo se ejecutan si existen personas dentro de la organización con el conocimiento suficiente para este proceso. Además, este se emplea de manera coyuntural o como requisito para postular a diversas convocatorias, debido a que, como mencionan los expertos, a

pesar de su relevancia, la mayoría de las organizaciones no consideran este proceso como una necesidad.

Los expertos consideran que los criterios que guían la decisión de los gestores y encargados de marketing en el proceso de investigación de públicos recaen principalmente en la percepción, intuición y conocimientos previos que tienen estos sobre el sector y el mercado. Por otro lado, se resalta la importancia de buscar aquellos públicos que permitan formar un vínculo y desarrollar empatía, por lo que la investigación de públicos se debe centrar en estos, ya que existe mayor probabilidad de que demanden la producción artística.

Yo creo que se realiza, pero es muy al sentimiento [...] Porque es muy intuitivo, no creo que los que hacemos los conciertos lo hagamos mediante una métrica. Obviamente, uno ve cuántos *likes* tiene y todo eso, pero es más que todo un tema intuitivo (Blanca Segura, comunicación personal, 06 de octubre, 2016).

Las herramientas y recursos que tienen mayor impacto en este proceso, según los expertos, son las digitales, en especial las redes sociales como Facebook y Twitter, y las plataformas virtuales como Google Analytics y Spotify. Estas destacan en importancia y frecuencia por su cobertura y afinidad, características que, en palabras de Emilio Pérez de Armas, consiste en que el consumidor puede buscar lo que necesita y las organizaciones identifican a su público objetivo. Además, estas herramientas brindan información que permite establecer un perfil del consumidor; por ejemplo, en Facebook se puede identificar los eventos y artistas a los cuales una persona sigue; y en Spotify, las regiones dónde son más escuchadas los artistas.

Google Analytics te da exactamente quién es la gente que entra a tu página web. Por ejemplo, si tú dices: voy a hacer el lanzamiento de mi disco en Barranco porque todo mundo lo hace en Barranco. Si te detienes un rato, entras a Google Analytics y de pronto te vas a dar cuenta que de repente la mayoría de personas que le dan clic a tu página son de la Victoria. Entonces ¿Dónde carajo deberías de hacer el concierto? Es simplemente detenerte un poquito a pensar en esto (Emilio Pérez de Armas, comunicación personal, 27 de junio, 2016).

Por otro lado, los expertos mencionan que es posible involucrar a los diversos agentes que participan en todas las etapas de la realización del concierto, dentro y fuera de la producción para la observación y recolección de información sobre el comportamiento de los asistentes. Dentro de los agentes se encuentra el personal de taquilla, técnico de escenario, el dueño del local quien alquila los equipos, entre otros. Por ejemplo, Camilo Riveros (comunicación personal, 16 de octubre, 2016) menciona la importancia del personal de seguridad, debido a que se encuentran atentos permanentemente al comportamiento del público durante los conciertos. De igual forma,

José Velázquez (comunicación personal, 21 de octubre, 2016) enfatiza en la observación del recorrido de los asistentes en los festivales, los horarios pico de ingreso, entre otros comportamientos con la finalidad de conocer al consumidor y potenciar su experiencia.

Otra herramienta utilizada con frecuencia por estas organizaciones es la encuesta, esta es aplicada durante y después de los conciertos. Sin embargo, su empleo no es necesariamente eficiente, debido a que la mayoría no tiene claro qué tipo de preguntas realizar y al poco conocimiento técnico sobre esta herramienta. Según Camilo Riveros (comunicación personal, 16 de octubre, 2016), la mayoría de productores tienen como criterio solo la intuición y, es por ello, que las preguntas no suelen recopilar la información que se desea. Por lo tanto, no es posible convertir la información en estrategias efectivas.

El análisis de la data que te arroja las audiencias es muy importante y todavía es nuevo en Lima, todavía muy fresco. No solamente es pedirte el mail para luego mandarte publicidad por mail, sino la adquisición de data es una herramienta muy vigente en otros países, en otros mercados, para entender cada vez más al consumidor, al usuario final para poder medir su comportamiento dentro de la experiencia (José Velázquez, comunicación personal, 21 de octubre, 2016).

Para los expertos, el análisis es fundamental para entender más al consumidor y medir la satisfacción de este. Sin embargo, la mayoría de organizaciones no llega a profundizar en el análisis de la información, sino que el proceso de investigación de públicos culmina en la recolección de esta. Por ende, son pocas las organizaciones que utilizan las herramientas con el fin de comprender el comportamiento de sus públicos y tomar decisiones que se apliquen a la experiencia brindada. Finalmente, estos mencionan que existe la necesidad de información en el rubro sobre las audiencias; sin embargo, en Perú, estas contienen poca profundidad y se encuentran incompletas.

1.1.2. Resultados del proceso de Segmentación & Targeting

Los expertos mencionan que las razones por las cuales se realiza el proceso de segmentación en el sector de la música son diversas. La primera, se refiere a la posibilidad de identificar nichos de mercado afines a las propuestas de cada organización para centrar los esfuerzos de fidelización y promoción en estos. Además, permite conocer la existencia de la variedad de públicos que conforman el mercado y considerarlos para futuras estrategias. La mayoría no segmenta a su público y quienes sí, lo realizan de manera intuitiva. El principal factor es la poca información que poseen y de la cual se puedan basar para diferenciar a los grupos de

personas con similar perfil de consumo. Según los expertos, una de las consecuencias del poco empleo de la Segmentación es que las organizaciones no suelen considerar las particularidades de cada público en sus estrategias de promoción.

Hay un gran problema actualmente acerca de cómo nos aproximamos a ese público y cómo hay bandas y artistas que asumen simple y llanamente que su música es tan buena que la gente se debería morir por ella y cómo es posible que más gente no los esté escuchando o que no estén teniendo prioridad en la radio o cosas por el estilo (Camilo Riveros, comunicación personal, 16 de octubre, 2016).

A pesar de la importancia mencionada de este proceso, son pocas las organizaciones musicales que lo realizan, pues los artistas y productores asumen que el único requisito para que el público asista a sus conciertos es la calidad de la música, es decir solo se enfocan en el producto genérico.

Dentro de los criterios que guían la segmentación, los expertos destacan el estilo de vida, ya que es considerado como el factor vinculante entre los tipos de audiencia y muestra la actitud del público ante el hecho escénico. Esto refuerza lo mencionado en el marco teórico acerca de ser considerado como la variable que mejor explica la asistencia de público en las artes escénicas.

Si bien el artista puede segmentar dentro de un cierto público, igual, en general, hay un público transversal que encuentro. El mínimo en común no es un tema de edad, ni es un tema de plata, ni género, es un tema de gustos [...] Lo que voy a sacar en común, más que una data de edad, es el estilo de vida, la gente comparte el estilo de vida o al menos apunta a ese estilo de vida que creo que es un estilo de vida informado, social, cosmopolita, alternativo, progresista, activo y en tendencia (José Velázquez, comunicación personal, 21 de octubre, 2016).

El siguiente criterio mencionado por los expertos es identificar y determinar las comunidades de consumo de música transnacional, es decir, agrupar públicos por preferencias y gustos musicales en relación a los géneros. Además, estos mencionan la segmentación geográfica como relevante al momento de escoger el local para los conciertos, el cual influye en el gasto y acceso del público. Finalmente, según los expertos se identifican segmentaciones como el poder adquisitivo, nivel de estudios y edad.

Respecto a las herramientas y recursos mencionados por los expertos, la observación permanente de la interacción del público en redes sociales es presentada como la más importante. A través de esta se puede obtener información como gustos y edades que permiten perfilar grupos de personas con características similares.

A partir de lo mencionado por los expertos, se identifican dos recursos para perfilar segmentos. La primera, se relaciona con el criterio de gustos que, según lo explicado por Camilo Riveros (comunicación personal, 16 de octubre, 2016), consiste en identificar al público que prefiere un tipo de música de un determinado artista y explorar cuáles son las bandas extranjeras que influyen a una determinada banda nacional. De esta manera, este tipo de público tiene mayor probabilidad de interesarse en la música que se desea ofrecer, así no se conozca al artista. La segunda, implica identificar todos los costos que incurre el público para asistir a un concierto. Luis Alvarado (comunicación personal, 19 de octubre, 2016) menciona que si una persona de Lima Norte quisiera asistir a un concierto en Barranco, gastaría aproximadamente cuarenta soles en movilidad, veinte soles en el pago de la entrada y, más el consumo de bebidas, el monto incrementa a más de sesenta soles. Por lo tanto, la persona cuenta con un nivel económico que sustente dichos gastos. De esta manera, se puede perfilar a los asistentes y se descarta, en este caso, a los jóvenes de 20 años aproximadamente, pues estos no podrían cubrir los costos mencionados fácilmente.

Según los expertos, para determinar el público al cual las organizaciones desean dirigir sus propuestas se toma como principal criterio el conocimiento sobre los nichos del mercado. Además, resulta importante considerar la rentabilidad que estos ofrecen. De igual manera, la misión de cada organización influye en la elección del *Targeting*; por ejemplo, si una de estas tiene la misión de difundir bandas ligadas a un género musical, apuntará a un público vinculado a este tipo de música. Generalmente, las organizaciones tienen el deseo de convocar a la mayor cantidad de público posible, lo cual se suele confundir con el enfoque de “público en general”. Es por ello que, usualmente, no se considera este proceso.

Para los expertos del sector musical, las herramientas que facilitan el proceso de *Targeting* están ligadas a los medios digitales. Las redes sociales son utilizadas para identificar el público más activo, como por ejemplo en el *fan page* de la organización, lo que facilita su ubicación, dentro del universo de mercado, el segmento más relevante y enfocar las estrategias.

1.1.3. Resultados del proceso de Posicionamiento

Al igual que en los procesos anteriores, los expertos consideran que el posicionamiento se suele realizar de manera muy intuitiva en las organizaciones de música. En muchos casos, estas buscan solo realizar sus actividades de la mejor manera posible, por lo que se centran en un evento sin realizar este proceso de manera continua en sus otros proyectos. Por ello, no suelen considerar las acciones de los competidores e incurren nuevamente en la “autorreferencia”.

Por el contrario, existe un pequeño grupo de organizaciones, tanto bandas como productoras, que sí poseen un enfoque de marketing en la gestión de sus proyectos. Para los expertos, este se evidencia a través del contenido presentado en sus redes y sus comunicaciones. Por esta razón, muchas de estas logran asociaciones con marcas mediáticas, con lo cual consiguen mayor visibilidad fuera del contexto de los conciertos. Aquellas organizaciones que mantienen este enfoque consideran que el posicionamiento implica desarrollar un concepto de marca para que el público identifique sus propuestas. Es importante que la identidad de la organización sea comunicada con claridad.

Como empresa es importante que tengas una estrategia con el público y tengas, también, definida una identidad, como una marca, para que, de una u otra forma, la gente sepa con quién están hablando, qué esperar y qué no esperar. Entonces, creo que dentro de un manejo de audiencias es importante darles claro quién eres, qué eres, cómo te ves, qué piensas, cuáles son tus gustos (José Velázquez, comunicación personal, 21 de octubre, 2016).

Los expertos mencionan que si se mantiene coherencia entre lo comunicado y lo ofrecido por una organización, las audiencias lograrán reconocerlas y distinguirlos por los atributos presentados. Por ejemplo, se menciona el caso de Buh Records, este mantiene una línea definida en la curaduría de sus conciertos, por lo que su público confía en el estilo de sus propuestas sin que, necesariamente, conozca a los artistas presentados.

La gente tiene que sentirse como empática con lo que estás vendiendo. Entonces, tienen que apelar a una serie de recursos para hacerlo empático, para que la gente se sienta identificada, para que se sientan que van a hacer como especiales al estar ahí, van a ser *cools*. Ya que les estás vendiendo una situación de estar ante algo que es lo novedoso, lo importante, lo interesante para ser (Luis Alvarado, comunicación personal, 19 de octubre, 2016).

El criterio más importante entre los expertos para realizar el proceso de posicionamiento es mantener coherencia entre los objetivos, misión, visión e intereses de la organización con la propuesta. Si esto no se cumple, existirá mayor dificultad para lograr los objetivos de este proceso: distinguirse de la competencia y lograr reconocimiento por el público. Por ejemplo, existen bandas cuyo posicionamiento no permite asociarse con marcas masivas, en caso esto se realice, puede crear confusión y decepción en sus públicos.

El público reacciona en contra, si ve que tu estrategia de posicionamiento no está relacionada con tu discurso artístico y estético. O sea, hay bandas que jamás vas a ver

brandeandose y que si su público las ve brandeando, las va a cagar (Camilo Riveros, comunicación personal, 16 de octubre, 2016).

Determinar el tipo de posicionamiento es el primer paso considerado por los expertos en este proceso. Uno de estos es el de evento exclusivo, que posee mayor acogida en Lima, a causa de la percepción de necesidad de estatus de algunos tipos de públicos.

Entre las herramientas y recursos más útiles mencionadas por los expertos, para este proceso destacan los medios digitales. Estos incluyen a las redes sociales y al correo electrónico, en donde se procura una interacción continua con el público a través del lenguaje coherente con el fin de lograr un mayor reconocimiento de la marca y fidelización. Lo cual permite mayor consciencia de aquello que satisface mejor al público. Por otro lado, la curaduría o programación de artistas en los conciertos es fundamental, ya que es mencionada como el “corazón del negocio” a causa del gran impacto que tiene en el posicionamiento de la organización. De igual forma, los expertos consideran necesario el cuidado de los detalles a todo nivel de la producción, como por ejemplo, el diseño gráfico, escenografía y visuales. Finalmente, resulta útil crear un slogan que englobe el concepto del proyecto, lo cual facilita su rápido reconocimiento.

Para los expertos, una forma de potenciar el posicionamiento y maximizar el alcance es a través de asociaciones con marcas mediáticas que apunten a un público similar. Cabe resaltar que lo anterior se logra mediante un posicionamiento obtenido previamente por la organización musical, para que, de esta forma, se logre una relación ganar-ganar con las marcas que se desea asociar.

a. Producto

Dentro de las características que engloba el significado de un buen concierto, los expertos resaltan la calidad del sonido y la ambientación. En esta última se incluyen la escenografía, luces, visuales y demás elementos que crean una atmósfera que estimula sensorialmente al consumidor. Su importancia en la experiencia del espectador depende del tipo de artista que se presente, ya que, por ejemplo, en el caso de un DJ esta resulta muy importante como parte de su presentación.

Sobre todo la iluminación es muy importante en un espacio y tener efectos, luces, cosas que crean la atmósfera es básico. No todos los locales cuentan. Yo ahora tengo mi propio sistema de luces y ahora he estado llevándolo a algunos locales cuando hago una fecha para que le dé su color. Y eso ayuda un montón. Ayuda a que la relación con el público sea más efectiva. Entonces, sí, estoy preocupándome mucho porque ahora cada fecha, así sea en un hueco así "underground", haya buena iluminación, una cortadora, no sé, haya

algo que cree una atmósfera (Luis Alvarado, comunicación personal, 19 de octubre, 2016).

Asimismo, como se mencionó en líneas anteriores, la curaduría es una característica importante en los conciertos. Además, los expertos consideran que existen otras que complementan y maximizan la experiencia como la calidad de oferta gastronómica, las bebidas, diseño gráfico, baños limpios, feria de discos, seguridad y todo lo que involucre el buen servicio al cliente. Esto incrementa la posibilidad de que el público curioso se convierta en público recurrente y que, consecuentemente, fortalezca su fidelidad. Por ejemplo, para Camilo Riveros (comunicación personal, 16 de octubre, 2016), los agentes de seguridad de un concierto son relevantes debido a que se relacionan, constantemente, con el público y pueden ser una fuente de ayuda en caso de emergencia así como punto de información y difusión.

Entonces es hacer las cosas a la medida. [...] de una forma darle un tipo de detalle a la experiencia, desde un ángulo también multisensorial. No solamente es el espectáculo lo único que te debe de llenar, de repente una buena oferta gastronómica, buena bebida, buen sonido, buenos disfraces, buenas artes, buenos afiches, pucha si puedo hacer que huela rico, hago que huela rico. Todo eso para mí es clave de lo que es un buen consumidor de demanda, y es justo dárselo para justificar que los precios no van a ponerse más baratos como lo son en otros mercados (José Velázquez, comunicación personal, 21 de octubre, 2016).

Además de las características mencionadas, se incluye dos estrategias para satisfacer al cliente. La primera, se aplica para festivales y consiste en presentar, *headliners*¹² en las primeras horas, lo cual prolonga el ciclo de consumo e incrementa la asistencia desde el comienzo. La última, se refiere a manejar precios, tanto para bebidas como para comidas, que mantengan una coherencia con la capacidad de pago del público asistente.

Por último, los expertos mencionan la existencia de una tendencia que considera a los conciertos con formato fiesta como uno de los más exitosos, ya que apela al concepto de evento social. Es decir, ofrece una experiencia agregada en donde este es percibido tanto como un concierto como una fiesta y en donde el público no acude necesariamente por el artista, sino por el efecto colectivo que generan los asistentes.

b. Plaza

Se identifica una serie de criterios y tendencias respecto a la ubicación en donde se realizan los conciertos. La escasa infraestructura adecuada y la concentración de estas en los

¹² Término conocido por los expertos del sector musical como los artistas principales en un show.

distritos de Miraflores, Barranco y el Centro de Lima son los problemas más mencionados y enfatizados por los expertos, lo cual afecta a todas las organizaciones. Además, según estos las productoras terminan conformándose con los pocos espacios que existen y sus criterios de elección se reducen a la disponibilidad, mas no en aquellas características que engloban un espacio adecuado como la buena infraestructura, acústica, servicios básicos y espacios correctamente distribuidos. De igual forma, la concentración de los locales reduce la disposición de asistencia de cierto público residente en zonas alejadas a los mencionados distritos, como es el caso de los situados en Lima Norte. Sin embargo, existen pocos productores que suelen utilizar herramientas como redes sociales y páginas web que brindan estadísticas para determinar la ubicación de las producciones, ya que procuran que estas se realicen en zonas cercanas a donde reside su público.

Todo está concentrándose en esos dos distritos: Barranco y Miraflores. Entonces, al final, el problema es que solo se dan los conciertos ahí. O sea, creer que podemos convencer a ese público de los conos a ir todos los fines de semana a conciertos es muy utópico y el problema está en que creo que las bandas de Miraflores y Barranco creen que eso va ser posible (Luis Alvarado, comunicación personal, 19 de octubre, 2016).

Para los expertos, un criterio que debe considerarse en la elección del lugar es el posicionamiento que este posee, mediante el cual es posible analizar la coherencia existente entre el mencionado y el posicionamiento de la propuesta musical. Como se mencionó anteriormente, es relevante que esta característica se mantenga en todos los niveles de la producción con la finalidad de ser reconocida por sus públicos.

Hay locales que ya están posicionados. Parte de la estrategia comercial es producto, precio, plaza y promoción. La plaza es el sitio, uno debe buscar sitios de concierto que están bien posicionados para eventualmente hacer el tipo de concierto que está relacionado con tu música. Hay que buscar una coherencia entre tu música y el local. Hacer el lanzamiento de tu disco en algún sitio que está posicionado para otra cosa no necesariamente facilita mucho las cosas, podría ser, pero para qué aumentar el riesgo si puedes hacerlo en otro sitio (Emilio Pérez de Armas, comunicación personal, 27 de junio, 2016).

Junto con la disponibilidad y ubicación del local, el criterio de factibilidad es el siguiente en importancia, según los expertos, para guiar la elección del lugar de conciertos. Este engloba una serie de características como el costo por usarlo e implementarlo, la ausencia de factores que imposibiliten el desarrollo del concierto y la hora límite de uso. En la primera, se percibe un incremento en el alquiler de locales en los últimos años, factor que encarece la producción. De

igual forma, aunque estos puedan encontrarse disponibles, el inadecuado estado aumenta el costo de equiparlos correctamente, factor que reduce el margen de ganancias. En cuanto a la segunda, se considera a los residentes de la zona, los cuales pueden quejarse del ruido y obstaculizar la continuación del evento. Finalmente, la tercera característica se refiere al atractivo que poseen ciertos locales alternativos, ya que permiten prolongar el desarrollo del concierto durante más horas que aquellos espacios convencionales. Para determinar la factibilidad, muchos productores se guían de las recomendaciones que otros les puedan brindar sobre la administración y estado de los locales.

Dentro de las características que los expertos consideran relevantes para la elección de un local, además de lo mencionado, resalta que estos cuenten con servicios higiénicos en buen estado. En caso contrario, pueden convertirse en un factor que imposibilite el goce completo de la experiencia, ya que genera que muchos asistentes no puedan acudir a los servicios cuando lo requieran o tengan que realizar largas colas. Lo mencionado puede truncar la venta de alcohol, ingreso que resulta muy importante para la producción.

En general, resulta clave cuidar los detalles del local, ya que posibilitan que los públicos disfruten la experiencia y se vuelvan recurrentes. Su efectividad reside en cómo los organizadores adecuan el espacio para las producciones. Desde el diseño, la ambientación, si es un espacio convencional o no, hasta los elementos básicos como el buen estado de los baños y su accesible ubicación.

c. Precio

En cuanto a los criterios para elegir los precios de las producciones, los expertos destacan el mapeo de todos los costos implicados en su realización tales como el costo del artista, alquiler de equipos y local, entre otros. A continuación, luego de contabilizarlos, se puede obtener el punto de equilibrio en donde los costos de producción son iguales a la suma de los ingresos que genere. Es decir, este es el punto a partir del cual no se incurre en pérdidas.

De igual forma, la disposición de pago de los públicos es guía para establecer los precios. Este concepto apela al valor que las audiencias atribuyen a determinada producción. El precio también se ve influido por la cantidad de personas que convoque el espectáculo. Por ejemplo, si los costos de traer a un artista son altos y la música está dirigida a un nicho, la demanda no será muy alta, por lo que el precio podrá aumentar.

Que haya poca gente no quiere decir que no puedas hacer rentable un negocio, lo que tienes que saber y mencionarlo, es cuánto sería la disposición de pago y cuál es tu propuesta de valor (Emilio Pérez de Armas, comunicación personal, 27 de junio, 2016).

Por otro lado, los expertos resaltan la necesidad de diferenciar o discriminar precios para cada tipo de público, esta es una estrategia utilizada para democratizar el concierto hacia distintos segmentos. Los expertos perciben que en el Perú las trabas burocráticas generan altos costos, por lo que muchos productores se ven obligados a establecer zonas con distintos precios según las disposiciones de pago, lo cual es útil para rentabilizar el concierto.

Los expertos del sector musical consideran que las organizaciones del sector, generalmente, no suelen tomar en cuenta la disposición de pago del público en las producciones, sino únicamente el precio promedio del mercado. Este último, solo mira a la competencia, dejando de lado el enfoque de público.

Se tiende solo mirar el promedio de mercado y no el valor. El valor es cuánto realmente la gente está dispuesta a pagar por tu producto. En general no se suele medir el valor por ello que los precios no suben. Si pones el precio que todo mundo pone entonces mides solo competencia y mercado, mas no el valor. Entonces, en el mercado del rock ¿Todas las bandas deberían valer lo mismo? (Emilio Pérez de Armas, comunicación personal, 27 de junio, 2016).

Es pertinente mencionar que cada producción debe determinar su propia fórmula o estrategia de precio que considere las características de sus públicos y, de esta manera, se logre rentabilizar cada tipo de concierto.

Respecto a la clasificación de precios y descuentos, los expertos identifican diversas estrategias. La preventa es considerada como la más efectiva y empleada, debido a que permite cubrir los costos anticipadamente y, en consecuencia, se reducen los riesgos económicos. Además, esta se convierte en un indicador del alcance de la publicidad del evento. Los expertos mencionan que para incrementar su efectividad debe realizarse con varios meses de anticipación y utilizar una comunicación persuasiva enfatizando los beneficios que el consumidor obtendrá al adquirirla.

De igual manera, los expertos consideran estrategias como el *early bird*¹³ (ver ejemplo en Anexo K), precio especial antes de revelarse la programación de artistas que participarán en los festivales y los descuentos para las atracciones secundarias de estos.

d. Promoción

¹³ Según los expertos entrevistados del sector musical, es el precio especial antes de revelarse la programación de artistas que participan en los festivales.

Para la promoción de los conciertos se menciona que existe una diversidad de medios. De ellos, los digitales, como las redes sociales, son los más usados, según lo mencionado por los expertos. De igual manera, se suelen usar medios físicos, más tradicionales, como afiches, flyers, vallas publicitarias, radio, televisión y periódicos. Además, se encuentra el “boca a boca”, catalogado por estos como la forma de difusión de conciertos más efectiva, es realizada por medios digitales y físicos.

Para elegir entre las herramientas mencionadas, en primer lugar, se identifican los medios y canales que impactan más en el público objetivo, y se realiza un análisis costo beneficio que permita enfocar los recursos en estos.

Como se mencionó, los medios de promoción más usados son las redes sociales, debido a que poseen cobertura y afinidad, criterios explicados en líneas anteriores. Estas resultan ser de fácil acceso tanto para el público como para los productores. Sin embargo, la mayoría de organizaciones suelen utilizar estos medios como cuentas personales sin distinguir la coherencia de las comunicaciones. Es pertinente mencionar que a pesar de su efectividad, en Perú existe una gran brecha digital que limita el número de personas que disponen de estos medios.

Respecto al “boca a boca”, se encuentra que es forma más efectiva, para los expertos, si personas reconocidas en el medio promocionan el evento. Su efectividad recae en la persuasión que genera en los públicos a través de los comentarios y recomendaciones en las redes sociales.

Según los expertos, los medios de amplio alcance -como la radio, televisión y periódicos- suelen ser más efectivos para eventos masivos o para aquellas organizaciones que deseen ampliar sus tipos de público. Sin embargo, las organizaciones no poseen información sobre la efectividad de estos medios, lo que limita su elección mediante el análisis de costo-beneficio.

Además, las bandas locales suelen “telonear” a artistas con mayor alcance de público como una forma de difusión de su música. Asimismo, las organizaciones con un fuerte posicionamiento utilizan alianzas estratégicas con marcas, lo cual permite llegar a nuevos públicos.

Finalmente, los expertos enfatizan en el desarrollo de un plan de comunicación integral que utilice los medios idóneos y sus beneficios para cada tipo de público. Camilo Riveros (comunicación personal, 16 de octubre, 2016) menciona que presentar un evento ante el público a través de medios físicos no resulta tan determinante en la toma de decisión de compra de entradas, por lo que se refuerza la promoción a través de medios digitales.

1.2. El del Proceso de Gestión de Públicos según expertos del sector teatral

La poca valoración de las producciones teatrales y la falta de Formación de Públicos son consideradas por los expertos como los problemas más relevantes en el sector teatral limeño. El primero se refleja en el poco hábito de consumo teatral, ya que como se menciona en la Encuesta de Consumo y Prácticas Culturales (2013) solo dos de cada diez peruanos han asistido alguna vez al teatro. Sobre ello, Alberto Ísola afirma lo siguiente:

Yo creo que el principal problema que siempre ha tenido el teatro peruano y que sigue teniendo hoy es el problema de público. No hemos formado un público, no existe un público teatral, existe un público que va a ver cosas, pero es muy probable que el público que va a ver una cosa, no vaya a ver la otra [...] Siento que el teatro no forma parte de las opciones de cualquier limeño peruano promedio, porque obviamente en el resto de país la situación es más crítica todavía (Alberto Ísola, comunicación personal, 28 de septiembre, 2016).

El segundo problema evidencia la necesidad de mayor intervención en la Formación de Públicos cuyo objetivo que las personas conozcan las propuestas y posean mayores inclinaciones y motivos para que, en el futuro, estén dispuestos a pagar una entrada y ser consumidores constantes. De esta manera, se incrementa la posibilidad de desarrollo del sector teatral en todos sus ámbitos.

Respecto a la relación que existe entre la oferta y la demanda en el sector teatral limeño, los expertos coinciden en que esta es desigual y desarticulada. Ya que tanto el número de obras teatrales como la frecuencia de asistencia han aumentado. Sin embargo, el público sigue siendo reducido para el número de producciones teatrales que existe, por lo que la oferta excede a la demanda. Por otro lado, la relación es desarticulada, ya que los expertos perciben que algunas obras cuentan con alta demanda, mientras que otras, con poca. Debido a que existen una gran cantidad de obras para un mismo público, la mayoría de organizaciones disputan la misma cuota de mercado, por lo que el porcentaje de público por cada obra disminuye. Respecto a lo anterior Socorro Naveda menciona lo siguiente:

Yo creo que la gente que consume teatro es la misma. Yo comparo los directorios míos con los del Centro Cultural de la Universidad Católica, con los del Centro Cultural de la Universidad del Pacífico y todos tenemos el mismo directorio, las mismas personas, y eso es lo triste (Socorro Naveda, conversación personal, 17 de octubre, 2016).

De la misma manera, Magaly Bolivar menciona el desbalance entre la cantidad de producciones y asistentes.

Todavía hay más oferta que demanda. Porque a veces sentimos, no sé si será cierto, que no hay tanto público para todo lo que se hace [...] es una sensación. Creo que muchísimo público. Solo que todavía no todo el público potencial se convierte en un público objetivo. Hay mucha oferta este momento, hay muchas obras. Están los teatros que siempre tienen programación. Oferta hay un montón, en realidad y esperemos que cada vez haya más público (Magaly Bolívar, conversación personal, 21 de junio, 2016).

Dentro de los procesos para la gestión de público en el sector teatral los expertos mencionan con mayor relevancia la planificación estratégica. Esta incluye construir la misión, visión y objetivos de las organizaciones, elementos que se convierten en línea de base de todas las decisiones que estas deberán tomar. Además, es el punto de partida para desarrollar el perfil y personalidad de la marca con la finalidad de posicionarla en la mente de los consumidores.

El siguiente proceso más enfatizado y mencionado por los expertos se relaciona con las actividades que engloba el plan de comunicación. Estas estrategias deben diferenciarse para cada tipo de público y, con ello, persuadir su asistencia y fidelizarlo. Además, se busca crear una relación de largo plazo con la audiencia, mediante la creación permanente de contenidos. Con la finalidad de mantenerlos informados e invitarlos a ser parte de la programación. Los medios utilizados, en este sector, abarcan principalmente las redes sociales y medios de prensa escrita como periódicos y televisión.

Además de los procesos mencionados, los expertos identifican la investigación de público. La cual consiste en recopilar información acerca de las audiencias para identificar y conocer a detalle el tipo de público al que se dirige una propuesta. De igual forma, permite obtener información necesaria para realizar el siguiente proceso: la Segmentación. También se encuentran elementos relacionados al marketing mix como el producto, en donde se considera la programación de los montajes y la ubicación de las obras, elemento que toma en cuenta la cercanía geográfica del público con el objetivo de maximizar su experiencia.

Los expertos resaltan la importancia de mantener a los públicos como eje de la gestión. Es decir, utilizar estrategias que maximicen su experiencia. Para ello, es necesario realizar mediciones en toda la cadena de producción sobre las opiniones y actitudes de los asistentes. Por el contrario, la mayoría de organizaciones teatrales mantienen un enfoque que tiende a dejar de lado a los espectadores, costumbre que se relaciona con la falta de claridad en estos procesos.

1.2.1. Resultados del proceso de Investigación de Públicos

Respecto al proceso de Investigación de Públicos, los expertos identifican la “autorreferencia” como un factor limitante para su realización en las organizaciones de teatro, ya que la mayoría de estas creen conocer las necesidades y opiniones de los públicos sin realizar, previamente, algún tipo de investigación. Esto se relaciona con la costumbre que deja de lado a los espectadores, como se mencionó en líneas anteriores.

Además, la Investigación de Públicos es percibida como necesaria solo para las grandes producciones. Es por ello que esta práctica no es frecuente en la mayoría de organizaciones y, en consecuencia, cuentan con poca información sobre sus públicos. El poco conocimiento sobre este proceso limita su realización.

Por otro lado, los expertos mencionan que quienes consideran este proceso dentro de su gestión lo realizan debido a que reduce riesgos en la programación. Es decir, permite cumplir tanto los objetivos organizacionales como las expectativas de los diferentes públicos y evidencia el trabajo de los gestores ante sus audiencias. Por último, se considera que la fuerte competencia del sector es un incentivo para realizar la Investigación de Públicos como forma de mejora continua del servicio.

El criterio más frecuente en este proceso para los expertos es el costo que incurren las organizaciones teatrales. Este criterio es considerado tanto para la elección como para la implementación de herramientas. Además, se identifica que algunas lo realizan por sí mismas, mientras que otras deciden *tercerizar*, lo cual incrementa los costos. De igual forma, el impacto que esta inversión genera en las ventas es considerado por los gestores, ya que el costo de las herramientas varía según su aplicación.

Asimismo, los expertos consideran que muchos gestores realizan este proceso de forma intuitiva gracias a su conocimiento y experiencia del sector. Esto no significa, necesariamente, que sea una práctica informal, ya que se suelen considerar los objetivos de cada organización. Aquellas que realizan el proceso lo utilizan como forma de adecuar e incluir las percepciones de los públicos en la experiencia teatral, ya que el producto genérico (la obra de teatro), es decidido previamente por los creadores artísticos.

En el sector teatral la herramienta que resalta por su mayor importancia y frecuencia es la encuesta. Esta es utilizada por su rapidez y precisión. Sin embargo, se encuentra que muchas de las organizaciones las aplican como una acción protocolar, es decir, se ejecutan por costumbre sin que, necesariamente, la data recopilada sea analizada, por lo que no se incluye en la toma de decisiones futuras. Por otro lado, las preguntas que contienen las encuestas suelen recolectar

información general sin profundizar en procesos clave para mejorar la experiencia de los públicos, esto se debe a la falta de conocimiento en su elaboración.

Por otro lado, la observación de la interacción del público permite identificar tendencias y establecer ideas respecto al perfil de este. Además, los expertos mencionan que el comprador, en el punto de venta, puede brindar información relevante sobre el proceso de compra, sin embargo la observación suele ser más complicada que otras, debido al factor tiempo y precisión. La dificultad de la aplicación de esta herramienta se ve incrementada por el mayor poder que han adquirido los puntos de venta como Teleticket, ya que estos no se encuentran ubicados en los mismos teatros.

De igual forma, los expertos destacan la recopilación de información mediante herramientas y recursos virtuales como los correos electrónicos y la observación permanente de la interacción de los públicos en las redes sociales. Por ejemplo, Sergio Llusera comenta el proceso de observación y análisis de la interacción del público en Facebook.

Ahorita vamos a ver una obra que se llama "Kamasutra" y tenemos 130 comentarios en un post que hemos puesto y el perfil de los que han comentado en esa obra son jovencitos [...] Claro, cuantificar, de las 130 respuestas ¿Cuántas son de la Pacífico? ¿Qué han dicho cada uno? Entonces, sacar algún tipo de indicador. Intuitivamente lo hago ¿Por qué hay obras que tienen tantos likes y obras que tienen menos? ¿Cuáles son las obras de niños, por ejemplo, que generan un montón de expectativa y cuáles las que no?" (Sergio Llusera, comunicación personal, 06 de octubre, 2016).

1.2.2. Resultados del proceso de Segmentación & Targeting

Respecto al proceso de segmentación, los expertos consideran que el factor que influye con mayor fuerza es la selección de obras o programación que considere al público junto con sus costumbres y gustos. Ya que para ellos, esto no solo permite que las organizaciones tengan un enfoque de público, sino que reduce el riesgo en cuanto a la asistencia. Además, se identifica la variedad de público con la finalidad de ofrecer producciones dirigidas hacia estos.

Por otro lado, cabe resaltar que este no se realiza con la misma rigurosidad que en otros sectores de la economía. Esto se debe, básicamente, a que dicho mercado aún es relativamente pequeño, es decir, el porcentaje de la población que consume teatro todavía es muy reducido. Sobre lo cual, Marco Mühletaler menciona lo siguiente:

Yo creo que hasta ahora, en general, no nos hemos acercado al público o lo hemos hecho de maneras muy gruesas. Creo que no se han aplicado como en otras industrias, en otras

áreas, otras disciplinas [...] Lo que pasa es que estamos hablando de un universo todavía relativamente pequeño. O sea, el público que consume teatro es un porcentaje pequeño en nuestra población (Marco Mühletaler, comunicación personal, 25 de octubre, 2016).

La edad es el criterio más mencionado por los expertos que guía al proceso de segmentación. Es también el más usado para elegir el tipo de programación, por ejemplo: obras para niños, adultos y bebés. En el caso de las primeras, se resalta su importancia debido a que el consumo teatral desde esta edad permite formarlos y fidelizarlos.

Seguido de este criterio, destaca el estilo de vida, ya que incluye gustos, lugares frecuentados, áreas de interés, entre otros. Además, evita que las organizaciones se basen en prejuicios y considera el cambio constante de la forma de vida de las personas. Por último, los expertos mencionan, en menor medida, la existencia de otros criterios como el poder adquisitivo, géneros teatrales, nivel de estudios, lugar de procedencia y el contenido del mensaje en general.

La primera herramienta o recurso mencionado por los expertos es la observación de los públicos durante la experiencia teatral. Lo cual permite conocer las necesidades, mapear y perfilar segmentos. También se menciona a las conversaciones con expertos del sector, ya que poseen una idea más precisa sobre los públicos. Por otro lado, la base de datos permite categorizar a las audiencias, y con ello, segmentarlos. Por último, mencionan que no existen fórmulas exactas, sino que cada organización debe identificar sus propias herramientas, las cuales deberán mantener coherencia con la misión y objetivos de la organización.

En cuanto al proceso de elección del público objetivo o *targeting*, los expertos mencionan que las organizaciones de teatro lo consideran usualmente relevante para realizar la programación de obras; de esta manera, el contenido ofrecido está especialmente dirigido hacia el *target* o segmento escogido.

Yo cuando monto una obra, yo nunca pienso si se le va a gustar al público o no. Yo pienso qué quiero decir y a qué al público le puede interesar (Alberto Ísola, comunicación personal, 28 de septiembre, 2016).

Generalmente, la intuición es el criterio que guía a la mayoría de organizaciones para elegir a su público objetivo. Sin embargo, existen pocas que no solo se basan en la intuición, sino que consideran a los objetivos y a la misión como criterio que guía la elección del *target*.

Por último, se encuentran pocas herramientas y recursos en este proceso. La más mencionada por los expertos es la observación de la interacción de los públicos en las plataformas digitales, tales como las redes sociales y el correo electrónico. En estos se observan el nivel de

respuesta que tiene cada público, sus expectativas y preferencias con el fin de enfocar las obras de teatro a estos públicos.

1.2.3. Resultados del proceso de Posicionamiento

Sobre el posicionamiento en las organizaciones teatrales los expertos destacan la necesidad de desarrollar un concepto de marca que mantenga coherencia con las producciones. Esto permite que los públicos asocien diversas características a cada organización, por lo que es necesario que estas sean congruentes con el tipo de obra, la ubicación, el precio, la calidad, entre otros. De esta manera, se evita que el público tenga una percepción incoherente respecto al tipo de posicionamiento, lo cual afecta al prestigio de la organización.

En este proceso uno de los elementos más importantes para el sector teatral, según los expertos, es la coherencia del contenido visual con la temática de la producción, lo cual permite cumplir con las expectativas del público. Además, este debe forjar una identidad sólida y útil para que el público reconozca la marca. Por otro lado, no se encuentran factores relevantes que influyan en la realización de este proceso.

El primer criterio, según los expertos, para el proceso de posicionamiento es considerar la misión, objetivos e interés de cada organización de teatro. De acuerdo a esto, se define el concepto que mejor las represente con el objetivo de facilitar el reconocimiento del público. Asimismo, la reputación que las organizaciones aspiran obtener es tomada en cuenta para guiar sus acciones. Por ejemplo, para el caso de Yuyachkani, sus producciones incitan a la reflexión de sus espectadores sobre su entorno social, posicionamiento que es reconocido por su público en todos sus años de trayectoria.

Asimismo, los expertos consideran que, para programar las obras, se debe tomar en cuenta la programación de la competencia. Esta decisión resulta estratégica, ya que permite distinguir a la organización sobre las demás del mercado.

Está "Shakespeare" en La Plaza, está "Shakespeare" en El Británico. Se ha hecho "Shakespeare" por todos lados. Nosotros creemos que ya se cubrió esa cuota de "Shakespeare". Ya otros lo están haciendo. Me parece interesante ofrecer una cosa distinta para activar también la cartelera (Marco Mühletaler, comunicación personal, 25 de octubre, 2016).

Para los expertos del sector teatral, una de las herramientas más importantes que construye posicionamiento es la curaduría, así como el mensaje visual sostenido y coherente de las obras. Esto permite que el público objetivo pueda asociar a la organización con una línea

determinada de producciones teatrales, lo cual posibilita fidelizarlos y convertirlos en promotores indirectos de sus obras. Además, en el caso del teatro, lo mencionado cobra mayor relevancia debido a su naturaleza intangible y escaso conocimiento previo acerca del espectáculo.

Otro recurso mencionado es mantener las salas llenas ya sea con descuentos o invitados. Esto crea en el espectador la sensación de que la obra es concurrida. De igual manera, se mencionan otros como el trato personalizado en el teatro, comunicación en redes sociales, la creación de un slogan y las actividades paralelas que las organizaciones presenten tales como conferencias, conversatorios, talleres, entre otros.

a. Producto

Se identifica que, para los expertos del sector, el producto genérico u obra de teatro no es, necesariamente, el elemento más importante de la experiencia teatral, sino que existen diversas características que contribuyen en esta. Dentro de las cuales resalta la curaduría constante, de calidad y con mensaje visual coherente. Es decir, la elección de las obras recae en que estas mantengan coherencia con el posicionamiento, objetivos y misión de cada organización. Además, esta característica debe mantenerse a nivel interno de cada obra, lo cual incluye a los actores, estética y solidez del mensaje planteado. Conservar la coherencia en todos los niveles de producción es lo que otorga honestidad a una obra teatral, lo que conlleva, entre otros factores, a incrementar la satisfacción del público. Sobre esto, Alicia Morales, menciona lo siguiente:

Yo entiendo que pueda haber un montaje muy sencillo, hecho con muy escasos recursos pero es importante que sea sólido, coherente y que la propuesta que se presente sea una propuesta seria, básicamente, en el ámbito que sea. Puede ser muy tradicional, puede ser muy experimental, eso no importa. Lo que importa es que haya consistencia en lo que se presenta porque si no lo que haces, es un perjuicio para el movimiento [...] Yo creo que tiene que tener un rigor en lo que se quiere hacer, pero eso tiene que tener una coherencia interna, tiene que tener una solidez en el planteamiento, tiene que tener buenos actores, actores apropiados para esa obra, tiene que tener una estética acorde con lo que se está presentando y tiene que tener una claridad en porqué la estás haciendo y para qué (Alicia Morales, comunicación personal, 29 de septiembre, 2016).

Por otro lado, los expertos mencionan la relevancia de considerar al contexto local como un factor que influye en la elección de la programación de las obras. Es decir, resulta oportuno que el estreno se relacione con la situación actual, ya que, de esta manera, el público tendrá mayor probabilidad de estar interesado en el tema de la obra. Dicho interés es reforzado por actividades complementarias como conversatorios, foros y conferencias, debido a que permite que el público se involucre aún más con la temática de la obra. Dicha práctica evita que se incurra en la

“autorreferencia”, elemento que no considera al mercado ni a los grupos de interés en el diseño de la experiencia. En la siguiente cita, Alberto Ísola recalca la importancia de considerar el contexto social en el estreno de las obras:

Yo veía la obra todas las noches y decía: ¿Qué pasa? ¿Por qué está funcionando esta obra? ¿Buenos actores? Yo he hecho obras con buenos actores que no han tenido público ¿Buena dramaturgia? Yo he hecho buena dramaturgia, con la mitad de sala vacía, ¿Qué es? Después te das cuenta que hay conexiones con el ser limeño y que la obra se estrenó en plena segunda vuelta [...] Y toda esa sensación que estaba, estaba en la obra. Esta incertidumbre y la gente se conectó con eso. Si la hacemos hoy ¿Tendría el mismo éxito? No lo sé [...] Yo creo que tienes que hacer algo que te interese profundamente a ti y que por supuesto puede interesar también a otras personas. O sea si yo hablo de "los canguros en Australia" porque a mí me interesan los canguros y es una cosa muy personal, bueno, lo puedo hacer pero tienes que saber que de repente eso no le va a interesar a mucha gente, pero si hay algo como por ejemplo, ¿Qué va a pasar con el país? Que a ti te importa, le va a importar a la otra gente (Alberto Ísola, comunicación personal, 28 de septiembre, 2016).

Asimismo, los expertos identifican que la duración de la temporada, los tipos horarios y días en que las obras se programan son características que las organizaciones teatrales tienen en común, ya que se guían por la “costumbre” del sector. Es decir, no se suele elegir estos elementos de manera estratégica. En cuanto a la elección de los días y horarios de las funciones, la costumbre es presentar las obras de jueves a lunes a las 8 pm. Sin embargo, los expertos mencionan que esta debe ser replanteada y evaluada según el tipo de público de cada organización, por lo que es necesario tomar en cuenta factores como la congestión vehicular, los horarios laborales, fechas especiales, entre otros.

De igual manera, se suele considerar importante en la experiencia teatral, los elementos como el elenco de actores, la reputación del director, dramaturgo, el título de la obra, el posicionamiento del espacio y todo lo involucrado al servicio al cliente. Este último se refiere al trato de los públicos por la seguridad, anfitriones, encargados de taquilla, entre otros. Además, los expertos mencionan como importante la comodidad del espacio, limpieza, el estado de los baños, seguridad, estacionamiento, cafetería y accesibilidad. Sobre estos elementos, Magaly Bolívar menciona lo siguiente:

Yo he ido a una obra, en que antes de entrar al teatro [...] estaban estos músicos tocando unos instrumentos lindos y todos los niñitos estaban ahí, pues da un plus a tu experiencia

teatral. Y eso es lo que a la gente le encanta (Magaly Bolivar, conversación personal, 21 de junio, 2016).

b. Plaza

En primer lugar, los expertos destacan como criterio para la ubicación de la obra teatral la coherencia entre el posicionamiento del lugar y el de la producción. Esto se debe a que el prestigio del espacio influye en la percepción que el público pueda tener de las obras teatrales, en otras palabras, las características del espacio se transfieren a las producciones que alojan. En el caso de las organizaciones que tienen un espacio fijo, los entrevistados señalan que es importante generar un posicionamiento del lugar que brinde prestigio a las producciones presentadas. Sobre lo mencionado, Alicia Morales resalta la importancia de elegir espacios acordes a cada tipo de producción.

Tienen que encontrar su socio natural, su público natural. Es verdad que hay posibilidades si tienes un mejor teatro, si tienes una mejor infraestructura, si tienes mejores condiciones para ofrecerle al público, pero a veces la obra no funciona ahí y funciona en otro lado. No te vas a meter en un teatrazo para un espectáculo que es de tres actores porque se lo come (Alicia Morales, comunicación personal, 29 de septiembre, 2016).

Debido a que existen pocos teatros con infraestructura adecuada, se ha desarrollado una tendencia de adaptar espacios no tradicionales como, por ejemplo casas, bares o habitaciones que suelen ser utilizados, mayormente, para proyectos experimentales.

Por otro lado, los expertos identifican que la cercanía del espacio a lugares de entretenimiento y de consumo es valorada por los públicos, al igual que la accesibilidad al estacionamiento, la temperatura, butacas limpias, iluminación y el buen estado de todos sus servicios.

c. Precio

Para elegir el precio de la entrada a las obras de teatro, los criterios más utilizados para los expertos son los siguientes: objetivos, intereses, misión de cada organización y el precio promedio del mercado. Para el primero, se siguen los objetivos de las organizaciones con el fin de mantener la coherencia del posicionamiento a través del precio. Por ejemplo, según Alicia Morales (comunicación personal, 29 de setiembre, 2016) en el caso del CCPUCP, se establece un precio por debajo del mercado, lo cual se alinea con su misión de vincular el arte a la comunidad. Sin embargo, se puede incurrir en el riesgo de que el producto se asocie con una baja calidad si se establece un precio muy por debajo del precio promedio del mercado. En el segundo criterio,

se menciona que los precios establecidos en el sector son difícilmente modificados, por lo que la elección se suele basar en los determinados por los competidores directos.

La disposición de pago del público es el siguiente criterio mencionado por los expertos para determinar el precio, el cual es evaluado mediante el conocimiento que las organizaciones poseen de sus públicos. Además, en esta práctica se consideran todos los costos de producción; sin embargo, no destaca como un criterio relevante según los expertos del sector. Por último, existen otros criterios como el requerimiento del Ministerio de Cultura, que establece un precio máximo para algunos eventos culturales.

Dentro de las clasificaciones de precios y descuentos los expertos resaltan la preventa y precios especiales para aliados estratégicos y público fiel. La primera es considerada como efectiva, ya que visibiliza la obra y permite conocer la efectividad de la publicidad. Según Sergio Llusera (comunicación personal, 06 de octubre 2016) una preventa con gran acogida incrementa la posibilidad de una mayor asistencia de público, mientras que una con poca es un indicador para potenciar el esfuerzo en publicidad. Además, facilita atraer segmentos con distinta capacidad adquisitiva. De igual forma, los expertos mencionan que se aplican descuentos para públicos fieles como universitarios con carreras relacionadas a la temática de las obra y para aliados estratégicos como blogueros y personas influyentes del medio.

Por otro lado, los expertos mencionan las ventas corporativas, las cuales ofrecen paquetes promocionales para empresas. De la misma manera, se encuentra los descuentos como el “dos por uno”, “cuatro entradas por cien soles” y “lunes populares”. Los expertos perciben que la primera es utilizada, generalmente, como acto de pánico por parte de las organizaciones, ya que solo se aplican cuando existe poca afluencia, lo cual muestra irregularidad y un mensaje contradictorio en estas organizaciones.

d. Promoción

Se encuentra que es necesario conocer a los tipos de público para evaluar cuáles son las herramientas y recursos más adecuados. Por ejemplo, para el público joven realizar publicidad en periódicos no tendrá tanto impacto como en redes sociales y en el caso de personas mayores, estas no necesariamente son el canal más adecuado. De igual forma, se encuentra que el tiempo de impacto de las herramientas es tomado en cuenta para su elección tal y como lo menciona Alicia Morales en la siguiente cita:

De repente, tú dices: Yo quiero poner avisos en el periódico. Pero tu público son chicos que se mueven por redes, el periódico les importa tres pimientos. Entonces, ¿para qué vas a gastar en un aviso en el periódico? Aprende cuáles son las redes que estos chicos usan

y trabaja con ellas y cuáles son los códigos que les interesan. Yo voy a hacer un espectáculo para personas mayores. Las redes no les van a significar mucho. Tienes que buscar la radio, el periódico, distintas maneras para llegar a ellos y para que ellos se enteren, mandarles el volante, en fin, otros tipos de promociones (Alicia Morales, comunicación personal, 29 de septiembre, 2016).

Dentro de las herramientas más usadas destacan las redes sociales por su frecuencia de uso, ya que estas informan y crean interés a través de la interacción de las audiencias. Además, son plataformas accesibles para diversos segmentos y utilizan material audiovisual que permite acercar la obra teatral al consumidor. La efectividad de esta herramienta recae en diseñar estrategias específicas para cada organización y, de esta manera, articular las plataformas digitales.

Si tú ponías un aviso en el periódico, la semana siguiente, tú tenías una subida. Si salía la crítica y ese fin de semana, se te revienta el teatro. Si tú lo comunicas por redes, ese fin de semana no va a funcionar necesariamente. Va a demorar 2 o 3 semanas que la gente comience a comentar: Sí la vi, me gustó, el otro: ¡Oye, vamos!, y eso toma un tiempo mayor. Entonces, tienes que planificar de lanzarlo con anticipación. No solamente pones en la red porque mañana te va a pasar, no es así, tiene otro tiempo de maduración. El proceso es un poquito más lento (Alicia Morales, comunicación personal, 29 de septiembre, 2016).

Según los expertos, la forma de promoción con más impacto en los públicos es el “boca a boca”: comentarios de la audiencia sobre su experiencia teatral. Por ejemplo, una de las estrategias es llenar el aforo de las primeras funciones para que exista público que promocione la obra de teatro; caso contrario, es poco probable que exista una alta afluencia en las posteriores.

De igual forma, los expertos señalan que la construcción y gestión de redes de contactos se utilizan para que las opiniones positivas de personas influyentes persuadan en la decisión de asistencia de los públicos. Es decir, las críticas y opiniones de personas destacadas del sector brindan mayor seguridad a la audiencia para asistir a la producción. Por ello, resulta importante crear vínculos y gestionar las relaciones con estas personas de manera que recomienden el producto.

Por otro lado, se encuentran los medios tradicionales de promoción en el sector como las vallas, volantes, afiches, así como la publicidad en radio y televisión. Por ejemplo, el teatro La Plaza se encuentra asociado con Starbucks, lo cual incrementa su visibilidad a través de volantes en los locales. También, se identifica que la impresión de *flyers* y afiches resultan ser muchas

veces costumbre en las organizaciones, a pesar de que estos no son tan efectivos para todos los tipos de público.

Por último, los expertos mencionan que se utiliza bases de datos de correos electrónicos para la difusión de las obras y funciones exclusivas para la prensa. Según Marco Mühletaler (comunicación personal, 25 de octubre, 2016), el CCPUCP utiliza la primera y le resulta efectiva, ya que las personas se inscriben voluntariamente para recibir la información. De igual forma, la realización de funciones exclusivas para prensa, líderes de opinión y *bloggers* tienen el objetivo de que estos difundan la obra en distintos medios.

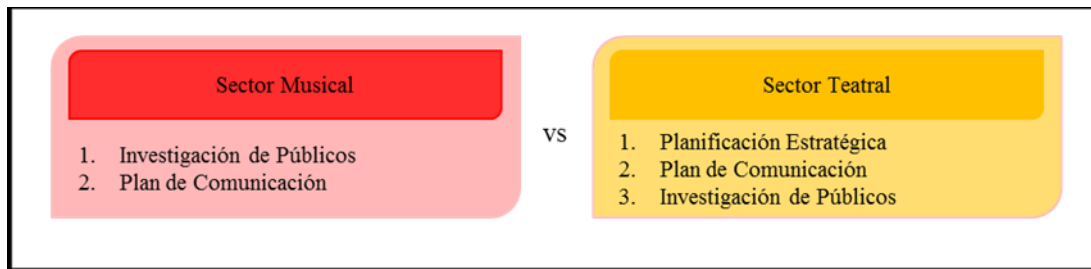
1.3. Análisis cruzado sobre el Proceso de Gestión de Públicos para el sector musical y teatral

Para ambos sectores, la poca valoración de las producciones es el problema más destacado y la Formación de Públicos se muestra como la herramienta más adecuada para generar un mayor interés tanto para conciertos como para obras de teatro. Sin embargo, actualmente, solo existe una iniciativa creada por el Estado, cuyas actividades, concentradas en Lima, engloban las distintas artes escénicas: El Programa de Formación de Públicos

En cuanto a la relación entre la oferta y demanda, tanto en música como teatro se percibe que hay un mayor incremento de la oferta en comparación a la demanda existente, lo cual genera una disputa entre las organizaciones, debido al poco público. En el caso de la música, como se mencionó, esta desigualdad no resulta ser el problema principal, sino el reducido enfoque de gestión en las organizaciones. Para el caso del teatro existe fuerte desigualdad en la convocatoria de las obras de teatro.

Respecto a los procesos de Gestión de Públicos, el más enfatizado es la elaboración de un plan de comunicación que relacione tanto a los conciertos como a las obras de teatro con sus audiencias. Como se mencionó, este proceso identifica los canales afines a cada público con la finalidad de crear una relación de largo plazo con estos. Por otro lado, la investigación de públicos se resalta en ambos sectores. Esta cuenta con el propósito de conocer el mercado, para posteriormente segmentar y enfocar la propuesta al público objetivo. Cabe resaltar, que para el sector musical es considerado como el primer paso para la gestión. Finalmente, para los expertos en teatro se enfatiza la planificación estratégica como línea de base de todas las decisiones. A manera de resumen, la Figura 8 presenta los procesos de Gestión de Públicos más relevantes tanto para el sector musical como para el teatral.

Figura 8: Procesos relevantes de Gestión de Públicos para el sector musical y teatral



Elaboración propia

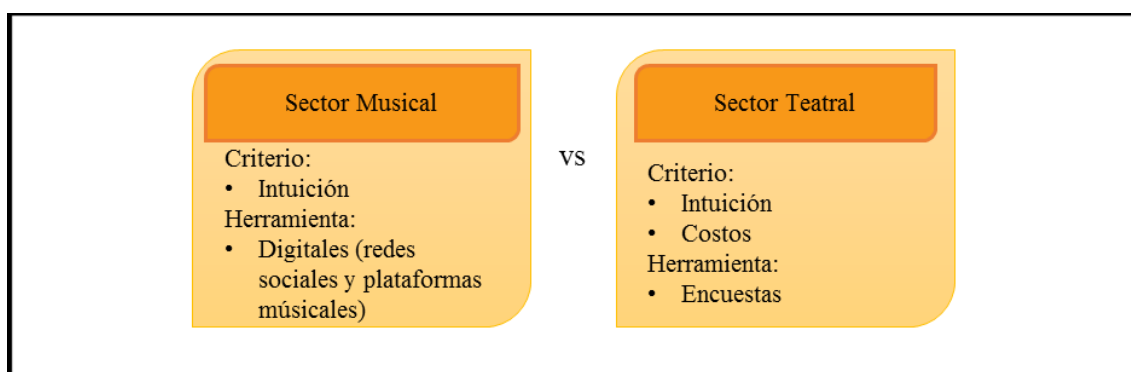
1.3.1. Resultados del proceso de Investigación de Públicos

El proceso de Investigación de Públicos, no es considerado como prioritario para la mayoría de organizaciones de música y teatro. La “autorreferencia” es el factor por el cual no suelen ejecutarlo, ya que asumen conocer las necesidades y opiniones de los públicos sin realizar una investigación previa. Sin embargo, las organizaciones que sí lo consideran lo realizan principalmente porque reduce riesgos en la elaboración del plan de comunicación y en la programación de obras de teatro y conciertos.

El criterio que prevalece en ambos sectores es la percepción, intuición y conocimientos previos que los gestores poseen sobre el mercado. Además, las organizaciones de teatro consideran el costo para la elección e implementación de las herramientas de investigación.

En cuanto a las herramientas más empleadas, para la música resalta las redes sociales y plataformas virtuales de música, las cuales se utilizan para establecer un perfil de los consumidores. Por otro lado, en teatro resalta con mayor importancia y frecuencia, el uso de encuestas, debido a la costumbre en el sector y a su rapidez en su aplicación. En la Figura 9 se presentan los criterios y herramientas más relevantes de Investigación de Públicos para los sectores estudiados.

Figura 9: Criterios y herramientas relevantes de Investigación de Públicos para el sector musical y teatral



Elaboración propia

1.3.2. Resultados del proceso de Segmentación & Targeting

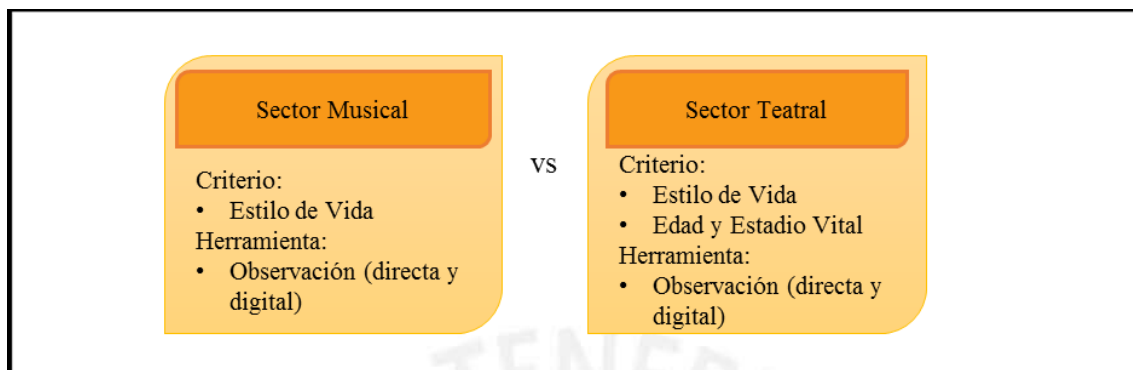
Para las organizaciones musicales el principal factor por la cual se realiza la segmentación es que permite identificar los nichos afines a la propuesta de cada una. Mientras que para las teatrales, el más importante es la selección de obras que considere los intereses de cada público.

Para ambos tipos de organización el criterio más importante en este proceso es el estilo de vida, ya que considera el cambio constante de la forma de vida de los públicos. Además, para el caso del sector teatral, un criterio que destaca en la segmentación es la edad y estadio vital, esto se refleja en los tipos de obra como los dirigidos para adultos, niños y bebés.

Tanto para música como para teatro, la herramienta o recurso que destaca es la observación del comportamiento de los públicos. En el caso del sector musical, esta se realiza a través de las redes sociales al observar la interacción y revisión de perfiles. Para el sector teatral, es se emplea durante las obras.

Para la elección del target, se identifica que ambos sectores cuentan con poca claridad e información sobre el proceso, por lo que no se suele elegir al público objetivo y prevalece el enfoque de “público en general”; lo cual se suele confundir, erróneamente, con la necesidad de ampliar los públicos. Por otro lado, para ambos sectores, en algunas organizaciones se suele elegir el target basándose en el conocimiento que poseen sobre los nichos. Las herramientas empleadas suelen ser las plataformas digitales, ya que permiten observar la interacción del público y, con ello, las organizaciones pueden identificar los nichos más adecuados para cada propuesta. A manera de resumen, en la Figura 10 se presentan los criterios y herramientas más relevantes del proceso de Segmentación & Targeting para los sectores estudiados.

Figura 10: Criterios y herramientas relevantes de Segmentación & Targeting para el sector musical y teatral



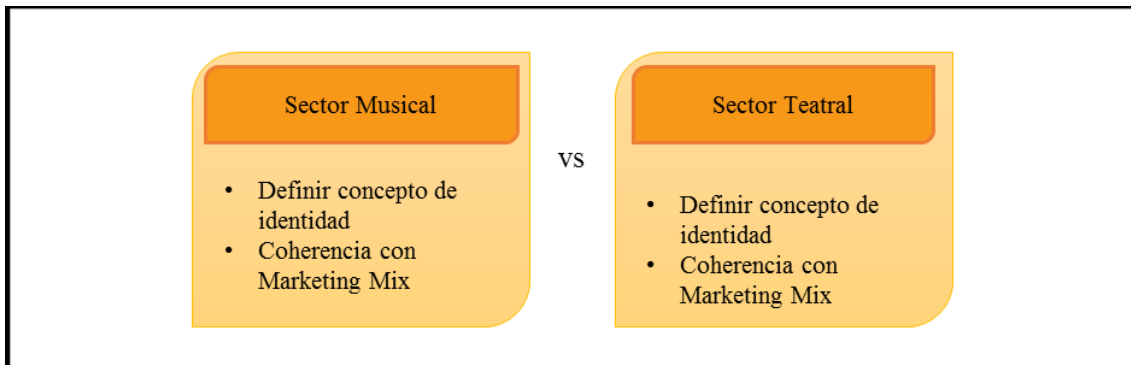
Elaboración propia

1.3.3. Resultados del proceso de Posicionamiento

Para posicionar la marca se identifica la necesidad de crear un concepto a su alrededor que contenga la identidad de cada organización. Para las organizaciones de ambos sectores, esta debe reflejarse en todos los niveles de las producciones y, de esta manera, mantener una línea coherente para las comunicaciones, curaduría, precio, lugar, entre otros.

Para lograr posicionamiento se utiliza en ambos casos la elección de la programación o curaduría. La cual permite que el público asocie a la organización con una determinada línea de producciones y pueda reconocerla fácilmente. Además, se incluyen el uso de medios digitales a través de las comunicaciones con los públicos y, de esta manera, fidelizarlos. En la Figura 11 se presentan los criterios más relevantes del proceso de Posicionamiento para los sectores estudiados.

Figura 11: Características más importantes sobre el Posicionamiento para el sector musical y teatral



Elaboración propia

a. Producto

Para el caso de los conciertos, los expertos mencionan que la calidad del sonido y la ambientación son las características que más influyen en la experiencia; en cambio, para las obras teatrales la curaduría constante de calidad y el mensaje visual coherente resultan ser los que más influyen en la satisfacción de los públicos.

b. Plaza

En ambos sectores se identifica la escasez de infraestructura adecuada. En el caso del sector musical se enfatiza en este problema, ya que todas las organizaciones del sector lo comparten. Por lo cual, prevalece la disponibilidad de estos como criterio de elección. Por otro lado, en el sector teatral destaca el posicionamiento del lugar como elemento importante en la experiencia, ya que se transfiere al posicionamiento de las producciones.

c. Precio

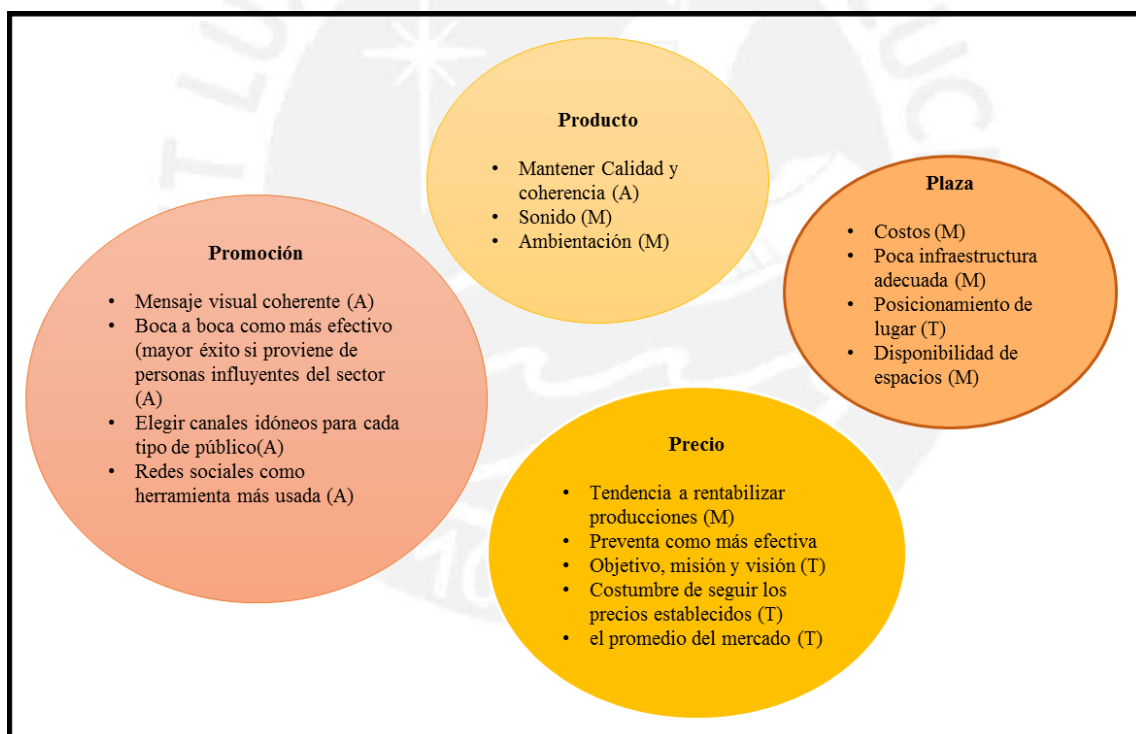
Respecto a la determinación de los precios, para el caso de la música, las organizaciones se concentran en identificar todos los costos implicados en la producción con la finalidad de determinar su punto de equilibrio. Por otro lado, las organizaciones teatrales priorizan la alineación de este con sus objetivos, intereses y misión. En el sector de la música, se percibe una tendencia a rentabilizar las producciones, mientras que en el teatral, existe una costumbre de seguir los precios establecidos y el promedio del mercado. Dentro de los descuentos, la preventa es la más efectiva y frecuente para ambos tipo de organizaciones, ya que sirve como indicador de la efectividad de la publicidad. Para el caso de los conciertos, se utiliza como medio para cubrir

los costos de producción anticipadamente; en cambio, para las obras de teatro, es una forma de medir el impacto de la difusión.

d. Promoción

Para la promoción de las obras, la forma de publicidad más efectiva en los públicos es el “boca a boca”. La cual tiene mayor impacto si la recomendación proviene de personas influyentes y reconocidas de cada sector. Además, las redes sociales destacan como la herramienta más utilizada en ambos sectores debido a la posibilidad de crear cercanía con las audiencias. Para ambos sectores, se menciona que el plan de comunicación se debe basar en la elección de los canales más adecuados para cada tipo de público y realizar una programación estratégica de estas. En la Figura 12 se presenta a manera de resumen las características más importantes sobre los elementos del Marketing Mix para los sectores de música y teatro

Figura 12: Características más importantes sobre el Marketing Mix para los sectores de música y teatro.



Elaboración Propia. M: Solo para el sector musical, T: Solo para el sector teatral y A: Ambos sectores.

En conclusión los expertos de ambos sectores coinciden en los principales criterios y herramientas de los procesos de Gestión de Públicos. Por ello, no se encuentran diferencias marcadas entre dichos sectores a pesar de poseer productos genéricos distintos. Asimismo, los

expertos confirman la existencia de los procesos de la Propuesta de Marco de Análisis para la Gestión de Públicos presentada en el marco teórico; sin embargo, la mayoría de los entrevistados desconoce la secuencia en el que estos procesos se desarrollan.

2. Análisis y resultados del Proceso de Gestión de Públicos según los miembros de las organizaciones estudiadas

2.1. El Proceso de Gestión de Públicos según los miembros de la Asociación Cultural Selvámonos

En la siguiente sección se analizan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los miembros de la Asociación Cultural Selvámonos encargados de los procesos de Gestión de Públicos. Las entrevistas fueron aplicadas al Presidente de la organización, Lionel Igersheim, y a la Coordinadora de Comunicaciones y Relaciones Institucionales, Laura Dumesny.

Los procesos de Gestión de Públicos que mencionan los entrevistados se enfocan principalmente en recoger información respecto al público actual y potencial con el objetivo de desarrollar estrategias de fidelización y captación. Luego de esto, se eligen los canales y se desarrollan herramientas de comunicación adecuadas para cada tipo de público.

2.1.1. Resultados del proceso de Investigación de Públicos

La investigación de públicos es considerada como un proceso guiado por la intuición en Selvámonos. Sin embargo, mencionan el uso de diversas herramientas como las redes sociales, en las cuales se observa la interacción y las características de cada tipo de público, como por ejemplo la edad de estos, su procedencia e intereses.

Por ejemplo, después del festival nos quedó algo del merchandising, entonces hicimos unos post para ya deshacernos de todo y la gente que nos escribía la verdad, había uno de Huancavelica, alguien nos pidió una chompa de Huancavelica, otra gente de Tacna, de Arequipa, de Trujillo. (Lionel Igersheim, comunicación personal, 24 de setiembre, 2016)

Además, indican el empleo de encuestas durante y después de los festivales. Sin embargo, mencionan que los resultados no fueron analizados, ni considerados para la retroalimentación y mejora de la experiencia. Esto se debe a la percepción de su inadecuada aplicación y su poca representatividad. Por otro lado, los miembros de Selvámonos resaltan la importancia de la

información que el público brinda a las empresas distribuidoras y vendedoras de entradas a eventos como Teleticket, ya que contienen datos personales y patrones de compra.

Debido a lo mencionado, se identifica que este proceso no se encuentra sistematizado en la organización, ya que los miembros no mencionan factores de empleo ni criterios que guían su desarrollo. A pesar de esto, Selvámonos conoce las características de los tipos de públicos debido a la experiencia de los organizadores a lo largo de los nueve años de existencia de la organización. Es por ello que el criterio que prevalece en la investigación de públicos es la intuición.

2.1.2. Resultados del proceso de Segmentación & Targeting

Los miembros de Selvámonos mencionan que el criterio que guía el proceso de Segmentación es el conocimiento sobre el estilo de vida de los públicos. Además de este, se encuentran los tipos de música presentados en cada festival, la ubicación geográfica y edad de los públicos. Por ejemplo, el Electro Selvámonos se dirige a un público más joven que el Festival Selvámonos, debido a que consideran que la música electrónica suele interesarle más. De igual manera, el lugar de origen de las personas que asisten al Festival Selvámonos se dividen en tres grandes bloques: jóvenes que viajan desde Lima, extranjeros y la población de Oxapampa. Por último, existen actividades dentro del festival dirigidas específicamente para niños y familias. Respecto al perfil de los segmentos, el presidente de la organización comenta lo siguiente:

Otro que es muy fuerte para el festival son los expatriados. Segmento fuerte de expatriados, gente que vive en Lima pero no son limeños. Franceses que viven en Lima. Ellos de una cierta forma tienen algunos rasgos similares a los egresados, porque la mayoría son jóvenes, acaban de egresar y hacen una chamba, una misión en Perú y entonces están ahí, quieren descubrir cosas en Perú y el festival es una buena oportunidad para ellos y lo otro es que la mayoría son jóvenes, son solteros y es fácil para ellos también viajar. Tienen un poco de plata también y lo otro es que creo que el festival responde a cierto tipo de eventos que tienen en sus países y entonces, ven algo similar en Perú y quieren ir (Lionel Igersheim, comunicación personal, 24 de setiembre, 2016).

Finalmente, no se identifican herramientas en este proceso ya que la segmentación realizada es guiada principalmente por la retroalimentación de los miembros de la asociación.

Por otro lado, la elección del público objetivo se determina en relación a las características de cada festival. Además, se toma en cuenta la probabilidad de los segmentos potenciales de convertirse en recurrentes a los festivales. Lo anteriores logra mediante el enfoque de publicidad

en estos. Por último, los miembros indican que los targets en Lima, se escogieron por la cercanía del equipo a estos segmentos. Sobre ello, el presidente de Selvámonos comenta lo siguiente:

Nosotros somos expatriados, algunos, y entonces es fácil para nosotros convocar en el grupo de los expatriados. Hay otros que son peruanos jóvenes egresados, entonces es más fácil para ellos comunicar en ese círculo. Un poco más por cosas así por cercanía. De hecho, como hacemos un festival que nos gusta, de hecho que gran parte del público tiene cosas similares a nosotros y es un poco la cosa de comunidad. De hecho estás creando tu movimiento con una comunidad que se parece más o menos (Lionel Igersheim, comunicación personal, 24 de setiembre, 2016).

2.1.3. Resultados del proceso de Posicionamiento

El posicionamiento de Selvámonos mantiene coherencia con sus objetivos organizacionales: el cuidado del medio ambiente y la descentralización de la cultura. Sin embargo, se recalca que estos no se encuentran consolidados en la mente de sus públicos, debido a que reconocen principalmente al Festival Selvámonos de Oxapampa y lo relacionan con la experiencia ligada a la selva y a la música

El público identifica al Selvámonos sobretodo como el festival y no como tres eventos en el año y también se acuerda más de los conciertos y los buenos momentos entre amigos y chelas. A veces más que la experiencia integral (Laura Dumesny, comunicación personal, 05 de diciembre, 2016).

Los factores por los que se realiza este proceso se relacionan principalmente con la fidelización de sus públicos, ya que reduce el riesgo económico al aumentar la probabilidad de asistencia a través de precios especiales como *early birds* y preventa. Además, su posicionamiento facilita la creación de alianzas estratégicas con instituciones públicas y empresas.

Dentro del criterio que emplean para posicionarse, se identificó que este se relaciona con su principal objetivo: lograr que sus públicos asocien la marca Selvámonos como una asociación y productora que ofrece diversos festivales y no solo el festival de Oxapampa.

Respecto a las herramientas y recursos de posicionamiento, los miembros mencionan a los elementos visuales como la estética en las gráficas y ambientación como los recursos que permiten diferenciar sus conciertos de la competencia. De acuerdo a esto, la coordinadora de comunicaciones menciona la importancia de la ambientación en las producciones de Selvámonos:

O sea, llegas al festival y tú sabes que hay la cara del tigre, tampoco digo que es alucinante pero si al menos regresas del festival y tienes imágenes que vinculas al festival: el gallito, el Tucán... Unas cositas que son detalles pero que en sí la imagen es algo importante (Laura Dumesny, comunicación personal, 05 de diciembre, 2016).

Las redes sociales son utilizadas como medio de recordación de la marca a través de campañas de sensibilización que asocia el concepto de la organización con los tres eventos anuales que esta presenta. Además, este canal se emplea para mantener presencia de marca a través de la interacción con sus públicos mediante contenido audiovisual. Es por ello, que Selvámonos utiliza una estrategia de precio para visibilizar la existencia de sus tres eventos anuales, como lo menciona la coordinadora de comunicaciones en la siguiente cita:

Estaban a la venta entradas para los tres eventos y a un precio menor como a 100 soles para los 3 eventos y eso fue también para sensibilizar al público de que tenemos 3 eventos para transmitir el hecho de que Selvámonos es más que música (Laura Dumesny, comunicación personal, 05 de diciembre, 2016).

Asimismo, Selvámonos cuenta con un eslogan: “Música, artes y naturaleza”. Este resume su concepto con la finalidad de que su público lo recuerde fácilmente. Por último, las relaciones con la prensa, organizaciones públicas y privadas y la participación en los mercados musicales más importantes son herramientas que posicionan a la organización tanto en Lima como en las principales ciudades de Latinoamérica.

a. Producto

Dentro de las características de un concierto considerado como bueno para Selvámonos se encuentra asegurar la comodidad del público. La calidad de infraestructura, sonido y luces resultan importantes, a pesar de que en el sector se suele considerar únicamente la calidad de la presentación del artista.

Hay muchos productores acá que piensan que para un buen concierto solo necesitas un buen artista y eso no es verdad ¿no? , ya que a veces hasta un buen sonido hace que una banda fea suene bien y un mal sonido hace que una banda chévere no suene bien (Lionel Igersheim, comunicación personal, 24 de setiembre, 2016).

De igual manera, los miembros de la organización incluyen a la propuesta artística como característica para un buen concierto, esta se entiende como la capacidad de generar un efecto en el público que permita que este disfrute del espectáculo y que mantenga coherencia con el tipo de concierto o festival. Respecto a la relación entre el tipo de artista y el festival, el presidente de la asociación menciona lo siguiente:

Los buenos *shows* no son siempre por los mejores artistas, porque hay artistas que son más artistas de disco o que quizás funcionan bien en algún tipo de ambiente, en una sala más chica o no sé y que en el festival en verdad no llaman tanto la atención (Lionel Igersheim, comunicación personal, 24 de setiembre, 2016).

Finalmente, los miembros resaltan la importancia del público como agente activo en el desarrollo del concierto, ya que la actitud festiva de algunos influye en la reacción de otros. Sin embargo, estos mencionan que no es posible elegir solo a un tipo de público, es por ello que resulta necesario generar estímulos que posibilite un ambiente festivo entre los asistentes.

Para un buen concierto necesitas un buen público porque la mitad del espectáculo lo hace el público, eso sería la cantidad de público porque es difícil engancharse si no hay mucha gente. Significa también que el público no sea un público frío, un público que se mueva. No es que tú seleccionas solo la gente que baila y salta, o sea tienes que hacer que les dé ganas de ¿no? (Lionel Igersheim, comunicación personal, 24 de setiembre, 2016).

Por último, se enfatiza en el cumplimiento de todo lo ofrecido en la publicidad, de esta manera, se evita decepcionar al público y se crea confianza en este. Finalmente, generar una buena relación y mantener una comunicación constante con todos los grupos de interés permite el óptimo desarrollo del concierto en todos los niveles de la producción.

b. Plaza

Los miembros de la organización mencionan que la ubicación es sumamente importante para la producción y experiencia de Selvámonos, ya que el local debe permitir el desarrollo adecuado de la producción. En este caso, la elección del espacio debe estar acorde con los objetivos de la producción, esta busca la descentralización de la música y el contacto con la naturaleza. Sobre la elección del local para Selvámonos, el presidente recalca lo siguiente:

El local en verdad, yo creo que en general para cualquier productor en su tipo de evento es un tema súper estratégico, es casi el más importante [...] En general es importante por la ubicación, por la dimensión, etc. Para nosotros también es importante porque es una parte integrante de la experiencia ¿no? Entonces, yo creo que nosotros podemos buscar cosas un poco más alejadas, un poco más distintas, si el local permite digamos hacer esa experiencia (Lionel Igersheim, comunicación personal, 24 de setiembre, 2016).

c. Precio

Los criterios que influyen en la determinación de los precios para Selvámonos son tres. El primero es el precio promedio de mercado, que considera a los conciertos y festivales de similares artistas. Sin embargo, este resulta difícil de ubicar, ya que no existe competencia directa

en el caso del Festival Selvámonos. El siguiente criterio considera todos los costos de producción en los cuales se incurre. Por último, se identifica la cantidad de demanda y la capacidad de pago de los públicos.

La organización mantiene una diferenciación de precios, debido a que permite democratizar la entrada para sus diversos segmentos. Además, facilita incrementar el precio de la entrada para ciertos tipos de público, cuya disposición de pago es más alto, con el fin de evitar quejas e inconformidad por parte de alguno de estos. El presidente de la organización menciona los beneficios de mantener una diversidad de precios en la siguiente cita:

El año pasado era 40 soles en puerta. Ahora es 60, de 40 a 60 es 50% de aumento. Es un montón de una cierta forma pero sigue siendo barato. Pero lo que hemos hecho ahora para poder subir esos 50% es diferenciar precios. De hecho la diferenciación de precios es una herramienta bacán para permitir a la gente que tiene cariño de pagar mucho y a la gente que realmente no puede, o sea que tiene cariño pero no puede pagarlo, tener formas de ir igual (Lionel Igersheim, comunicación personal, 24 de setiembre, 2016).

Dentro de la variedad de promociones o descuentos de precios se encuentra, en primer lugar, el *pack* de los tres festivales anuales por 100 soles. Esta es mencionada por los miembros de la organización como una estrategia más simbólica que efectiva, ya que su venta no es significativa a pesar de que ofrece el descuento más alto, sin embargo, este visibiliza los tres eventos que produce la organización. En segundo lugar, se ofrece los *early birds* para cada festival, los cuales brindan un precio de entrada con descuento antes de presentar la programación de artistas de estos. Finalmente, se encuentra la preventa: temporada de precio menor al regular.

d. Promoción

La organización cuenta con una mezcla de comunicación que considera la diversidad de su público. Es por ello, que se utiliza medios digitales y físicos. Entre los primeros, se encuentran las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y Youtube, en donde se presenta constantemente contenido audiovisual con la finalidad de mantener fidelizado a su público. Además, estas herramientas, a diferencia de las físicas, brindan estadísticas sobre su efectividad y alcance. Con respecto al plan de comunicación que utiliza Selvámonos, se menciona lo siguiente:

Encontrar lo medios adecuados para cada tipo de público: por ejemplo, a la gente de Oxapampa no creo que la comunicación en las redes sea muy eficiente la verdad. Para el público de Oxapampa hay que ir a encontrar los medios de ahí, las radios, las televisiones,

la prensa local y sobretodo crear vínculos con la gente de ahí (Laura Dumesny, comunicación personal, 05 de diciembre, 2016).

De la misma manera, se destaca la comunicación por correos electrónicos gracias a que poseen una base de datos con aproximadamente doce mil correos, sin embargo estos se encuentran desactualizados o son erróneos, por lo que resultar ser poco efectivo. Asimismo, la organización cuenta con alianzas con blogs y páginas web relevantes en el sector como Conciertos Perú.

Por otro lado, los medios físicos incluyen afiches y vallas. Estos se distribuyen en las ciudades con mayor público asistente y potencial para los festivales. De igual forma, Selvámonos utiliza el volanteo en zonas concurridas por sus públicos como universidades. Respecto a la distribución de sus afiches, se menciona lo siguiente:

Por ejemplo nos gusta mucho pegar afiches por acá. Creo que somos la única productora que pegamos afiches en los menús de San Isidro, ¿Por qué? Porque ¿Quiénes van a los menús de san isidro? Al final, los empleados que no tienen mucha plata, ¿Quiénes son ellos? Al final son los jóvenes que recién entran a Movistar, ahí a la torre de Movistar [...] Tenemos pegado de afiches en La Merced, San Ramón, Villa Rica, Oxapampa, obviamente, Satipo y hasta Tarma. No sé si va al final mucha gente de Tarma pero consideramos que es una ciudad a dos horas de Oxapampa (Lionel Igersheim, comunicación personal, 24 de setiembre, 2016).

Se identifica que la relación con la prensa es un elemento importante para la organización. Por esta razón, cuentan con un encargado de prensa que facilita la difusión a través de entrevistas en radio, televisión y notas escritas en periódicos. Además, existen pautas pagadas en radio como Oasis y en periódicos como El Comercio.

Finalmente, se dirige la comunicación institucional hacia organizaciones tales como embajadas, ministerios, centros culturales e institutos con la finalidad de formular alianzas que potencien la difusión y brinden auspicios. Entre estos se encuentran el Ministerio de Cultura, Ministerio del Ambiente, Prom Perú, Alianza Francesa, ICPNA, Asociación Cultural Peruano Británica, entre otros.

2.2. El Proceso de Gestión de Públicos según los miembros del Teatro La Plaza

En este apartado se analizan los resultados de los procesos de la Gestión de Públicos obtenidos de las entrevistas realizadas a los miembros de la Asociación Cultural Drama Teatro “La Plaza”: Alexandra Araujo-Álvarez y Débora Silva-Arrieta, quienes se desempeñan como Gerente General y Jefa de Marketing respectivamente.

Los procesos de Gestión de Públicos que mencionan ambas entrevistadas se enfocan, principalmente, en conocer las características de su público, sus intereses, gustos, entre otros, con la finalidad de perfilar los distintos segmentos. A partir de estos se diseñan estrategias con enfoque de público, ya que ofrecen experiencias dirigidas para estos a través de una programación especializada de obras teatrales.

Cabe resaltar, que según las entrevistas, La Plaza se encuentra analizando su estrategia mediante el replanteamiento de su misión y visión como Asociación Cultural Drama.

2.2.1. Resultados del proceso de Investigación de Públicos

El factor que influencia en la realización de la investigación de público es el conocimiento de los gustos, intereses, motivaciones y características de los asistentes que permitan mejorar la experiencia teatral. Además, este proceso visibiliza el interés de la organización por brindar un mejor servicio a sus públicos con el fin de construir relaciones a largo plazo.

No se identificaron criterios específicos que guían la investigación de públicos. Sin embargo, los miembros de La Plaza mencionan que buscan conocer con mayor profundidad a sus nuevos públicos con la finalidad de transformarlos en recurrentes. Sobre lo mencionado, la Gerente General menciona lo siguiente:

Yo creo que lo más importante que hacemos es que queremos todo el tiempo conquistar a público nuevo. Que no queremos quedarnos con el público habitual y queremos que el público vaya rotando. Que vaya haciendo que el gusto al teatro aumente y que vayan yendo a otros teatros también pero que se renueve todo el tiempo (Alexandra Araujo, comunicación personal, 05 de octubre, 2016).

Entre las herramientas y recursos para la investigación de público, La Plaza utiliza encuestas, focus group y observaciones participantes. La primera, es empleada debido a que recopila gran información respecto a los gustos y perspectiva de los asistentes. De la misma manera, los focus group se realizan por lo menos dos veces al año con el mismo objetivo. Además, se realizan observaciones e interacciones constantes con el público durante las funciones, para lo cual la jefa de marketing observa los gustos y reacciones del público dos veces por semana, mientras que la jefa de sala apunta los comentarios de los asistentes. Estas herramientas resultan útiles para corregir errores y mejorar la experiencia ofrecida. Por ejemplo, en la obra Plop & Wiwi mediante la observación del comportamiento de los padres con los bebés en el foyer¹⁴ se identificó

¹⁴ Según los expertos entrevistados en el sector teatral, el foyer es el área de descanso para el público antes y en el intermedio de las funciones.

que ambos tenían poca interacción, por lo que se decidió acondicionar el espacio con juegos. Además, La Plaza menciona la revisión del registro de venta de entradas como un recurso para conocer el tipo de público que asiste en cada obra.

2.2.2. Resultados del proceso de Segmentación & Targeting

La segmentación es un proceso realizado en La Plaza que permite agrupar la diversidad de públicos con la finalidad de dirigir la programación hacia estos. Estas engloban obras de teatro para adultos, niños y bebés.

Se menciona como principal criterio de segmentación el contenido presentado en las obras teatrales, ya que cada una se dirige a públicos diferenciados. Por ejemplo, la obra “Collacocha”, cuya temática se relaciona a la industria minera, se dirigió principalmente para público universitario y profesionales relacionados con dicha industria. Además, se evidencia la segmentación por edad y estadio vital en el teatro familiar, ya que existe una diferenciación de productos según las edades de los niños. Por ejemplo, existe teatro para niños en edades de etapa escolar primaria y teatro para bebés de 0 a 3 años. Por último, se indica que la ubicación geográfica es un criterio que no favorece la segmentación de sus públicos, ya que estos provienen de diversos distritos. Cabe mencionar que no se han identificado herramientas o recursos que esta organización utilice en la Segmentación. Por lo que, se infiere que este se encuentra poco sistematizado y se desarrolla de forma intuitiva.

Para la elección del público objetivo la organización considera como factor relevante los recursos limitados que posee la organización, por lo que resulta necesario elegir a los segmentos idóneos para cada tipo de obra, de tal manera que se reduzcan los riesgos de inversión.

Uno de los criterios que guía este proceso se relaciona con la temática de cada obra a través del cual se elige el nicho más rentable o menos riesgoso de los identificados en el proceso de segmentación. Asimismo, La Plaza selecciona su target de acuerdo a su objetivo de atraer segmentos más jóvenes. Se menciona que se emplea la lluvia de ideas para analizar los tipos de público interesados en el contenido de la obra y, con ello, determinar el target y sus respectivos tipos de comunicaciones.

2.2.3. Resultados del proceso de Posicionamiento

Se identifica que La Plaza se posiciona como un teatro peruano, sofisticado e intelectual, que ofrece producciones de alta calidad con contenidos que generen reflexión en sus públicos.

Según las entrevistas, lo mencionado se evidencia en la fidelización de su público, quienes asisten a sus obras, sin necesariamente, conocer sus temáticas. Sobre ello, la gerente general menciona la opinión de sus públicos respecto a la calidad de las producciones de La Plaza:

Lo que a ti te guste puede ser que a mí no me guste, pero lo que sí tiene que pasar es que te quedes impresionado por la calidad de producción que hay en los espacios porque eso sí te puede impresionar todo el tiempo [...] Ahora sabemos que hay gente que compra entradas para ir a La Plaza sin ni siquiera preguntar qué obra está y para nosotros eso ya es como un compromiso de calidad (Alexandra Araujo, comunicación personal, 05 de octubre, 2016).

El criterio que guía el posicionamiento de la La Plaza es la coherencia con su objetivo de atraer nuevo público. Además, la innovación, en todos los ámbitos, es una característica con la que buscan posicionarse.

Las herramientas y recursos que se emplean para este proceso son diversos. La más destacada es sostener la calidad en la programación de las obras, ya que es la característica que los públicos distinguen con más frecuencia y es el elemento que la organización puede controlar más allá de los gustos del público. Asimismo, mantienen coherencia en sus comunicaciones con el objetivo de que el público reconozca fácilmente el estilo de las obras del teatro. Por ejemplo, los afiches de las obras para adultos son en blanco y negro, con una franja roja en la izquierda y con un estilo minimalista (ver Anexo L). Además, los miembros mencionan que se mantiene un lenguaje discreto y sofisticado, y se utiliza el mismo tipo de voz para la bienvenida al teatro. Cabe mencionar que lo anterior se encuentra documentado en un manual que reúne los lineamientos que debe seguir la organización en sus comunicaciones. Asimismo, se realiza un *benchmarking* para tener como referencia las mejores producciones del mundo. Por último, los actores y directores promocionan la obra como un montaje de calidad. En la siguiente cita, la gerente general menciona el objetivo de mantener lineamientos definidos en las comunicaciones de La Plaza. “Lo que nosotros queremos es que el público no pase ni dos segundos y ya sepa que esto es La Plaza” (Alexandra Araujo, comunicación personal, 05 de octubre, 2016).

a. *Producto*

Respecto a las características de una buena obra de teatro, para La Plaza estas se basan en el cuidado de la calidad en todos los detalles que configura la experiencia para las audiencias. En primer lugar, se menciona la curaduría de los montajes presentados que procuran brindar mensajes que permitan la reflexión y cuestionamiento. Además, se encuentran seleccionados por la directora general, Chela de Ferrari, quien los elige basándose en una evaluación de contenido que considere el contexto actual de la sociedad. Es importante mencionar que en esta organización se

utiliza el proceso de marketing cultural, que inicia con el producto genérico para luego conocer al público interesado en el bien cultural y enfocar los elementos restantes del Marketing Mix hacia dicho público.

Finalmente, la organización enfatiza el cuidado de la calidad en los elementos que engloban la experiencia teatral y la comodidad del cliente, entre los que se incluye la boletería, seguridad, limpieza, temperatura del espacio, distribución de butacas, galería de fotos, programa de mano atractivo, servicio de los anfitriones, cafetería, buen sonido, luces, entre otros.

La persona cuando va a la boletería o cuando va a Teleticket ya sabe lo que quiere comprar. Entonces, desde ahí le tienes que hacer la experiencia que sea maravillosa. Desde que va a la boletería de Larcomar tiene que sentir que está en su casa. Desde que entra, se toma un café, lo tratan bien, lo respetan, entra a la sala, está cómodo en la sala. Nosotros nos ocupamos de que todo el proceso, desde antes de comprar la entrada hasta después de irse de la sala, sea buena y sea de primera calidad (Alexandra Araujo, comunicación personal, 05 de octubre, 2016).

b. Plaza

El teatro La Plaza cuenta con un espacio propio ubicado en el centro comercial Larcomar. Los miembros de la organización consideran que este impacta en la afluencia de público ya que es una zona altamente transitada y turística el cual atrae diversos públicos. La gerente general menciona algunos de los beneficios de la ubicación del teatro:

Impacta, tal vez, por el sentido que hay mucha gente que transita por ahí y que tiene exposición. Está frente a los cines, mucha gente puede ver los afiches de las obras al frente. Yo creo que eso trae también a mucho público internacional porque hay mucha gente de afuera que pasea por ahí [...] Nos da tal vez un valor que, probablemente, otros teatros no necesariamente tengan (Alexandra Araujo, comunicación personal, 05 de octubre, 2016).

c. Precio

La organización menciona que se determinó el precio de las funciones en años anteriores y que no ha variado significativamente. Este se basó en el precio promedio del mercado y en los requerimientos del Ministerio de Cultura. La organización cuenta con una discriminación de precios como el regular, establecidos de jueves a domingo, precio de estudiante, jubilados y discapacitados. Además, se encuentran promociones y descuentos como la preventa, que posee un descuento del 40% sobre el precio regular los días populares (lunes y martes), las fechas especiales (como el Día del Niño), y descuentos para grupos de empresas, colegios y

auspiciadores. Por último, se indica que los descuentos dependen, en cierta medida, de la afluencia del público; así, si esta aumenta, el precio se mantiene y, en caso contrario, se aplican descuentos.

d. Promoción

Para La Plaza la experiencia de asistir al teatro comienza cuando el público conoce de la existencia de la obra. Es por ello que diferencia los tipos de públicos y brinda contenidos especializados según los intereses de estos. Dentro de las herramientas utilizadas en la comunicación se emplea las redes sociales, los avisos en periódicos como El Comercio, los afiches, las vallas publicitarias, la publicidad a través de sus patrocinadores y en puntos de ventas. En caso de grupos especiales como empresas y colegios, la comunicación es directa, ya que se realizan llamadas telefónicas con el fin de ofrecer la programación.

La forma de comunicación más efectiva para la organización es el “boca a boca”, el cual se transmite a través de las opiniones y recomendaciones del público asistente, así como de líderes de opinión en el sector teatral. La Plaza cuenta con público fidelizado, los cuales resultan relevantes en esta forma de comunicación, ya que son promotores y difusores constantes de sus producciones.

3. Resultados del Marketing Mix de las organizaciones estudiadas según sus públicos

3.1. El Marketing Mix de la Asociación Cultural Selvámonos según sus públicos

En el siguiente apartado se expone el análisis de los resultados obtenidos en el focus group realizado con cuatro asistentes del Festival Selvámonos 2016. Esta información obtenida se complementó con una ficha de estandarización de respuesta, presentada en el Anexo G. Asimismo, de manera conjunta, se analizan las observaciones participantes realizadas en este festival, que incluye conversaciones casuales con el público, fotografías y anotaciones de los observadores. Ambas herramientas se emplearon con la finalidad de conocer la percepción del público sobre las prácticas y acciones de los elementos del Marketing Mix, así como la alineación de estas con el posicionamiento de la organización.

3.1.1. Producto

Respecto a los productos ofrecidos por esta organización, se analiza primero al producto genérico. El cual incluye la programación de bandas o curaduría, la variedad de este y la calidad en cuanto a características de sonido, luces y ambientación. Luego, se continúa con el análisis de los productos complementarios.

En cuanto a la curaduría o programación de músicos que participaron del festival, los participantes del focus group se encuentran satisfechos con la calidad de estos y la variedad de géneros presentados. Es por ello que este público confía en la curaduría o criterio de programación del festival. Además, sugiere que la producción del festival se involucre en la presentación de los artistas, de manera que estos puedan brindar un show innovador, más acorde y alineado con el posicionamiento del festival, ya que este cuenta con la capacidad técnica para realizarlo. Sobre lo anterior se comenta lo siguiente:

Es como que agarran y nos dicen: tienen este tiempo para tocar. Pero nunca se involucran realmente en la parte musical. Es decir, no saben qué temas vas a tocar, solo te dicen que toques. Pero qué pasa si la producción hace algo más chévere, como combinar los temas del grupo con temas locales del pueblo, temas chéveres de la selva [...] justo armar esas cosas y combinar la idea de la producción con la banda. A la banda no le conviene estar tocando la misma sonsera que toca todo el tiempo y a cada rato, menos a las bandas peruanas porque no son exclusivas [...] Te da algo innovador, algo nuevo, algo que puede volver a enganchar a tu público (Participante 4, focus grupo, 07 de diciembre, 2016).

En la misma línea, de acuerdo a las conversaciones con el público en el festival y lo observado, se infiere que la mayoría se encuentra satisfecho tanto con la variedad como con la calidad de las bandas y géneros. Además, se identificó que muchos asistentes no conocían a la mayoría de bandas; sin embargo su decisión de participar se debe principalmente, a la experiencia completa que ofrece el festival.

En la programación de artistas del festival (ver Anexo M) es posible distinguir agrupaciones de diversos géneros y nacionalidades. Por ejemplo, bandas como El Cuarteto de Nos, Mar de Copas, Los Conchas Negras y Juan Gris se encuentran ligadas al rock; mientras que otras como Olaya Sound System, Cuambia All Stars, Colectivo Circo Band se relacionan con géneros tropicales.

Tanto en el focus group como en las observaciones se destaca la percepción de una excelente calidad de sonido en todos los ambientes del festival. De igual manera, los participantes del focus consideran que el festival tuvo una buena iluminación, es por ello que reconocen la gran labor logística de los productores para presentar un festival de alta calidad técnica en la selva. Respecto al sonido, uno de los participantes comenta lo siguiente.

Por el lado del sonido no hay nada que decir: son increíbles, el sonido es alucinante. En verdad lo tienen, a mí parecer. Si hubieron, no sé, fallas, si hubieron problemas, yo siento que para la gente no pasó nada. [...] Todo lo tenían muy controlado. A mí parecer no hubo nada como que: no, esto no me gustó (Participante 1, focus group, 07 de diciembre, 2016).

De la misma manera el participante número 3 destaca la calidad de la producción:

Me imagino la chambasa que se dieron porque efectivamente parecía un concierto como si lo estuvieras armando acá en la capital. Pero no pues, no era, tenías que atravesar los andes para llevar todas esas cuestiones y hacerlo de la misma calidad o más que acá en Lima (Participante 3, focus group, 07 de diciembre, 2016).

En cuanto a los servicios complementarios, se observó que el festival ofrece una feria de comida, puestos de merchandising de Selvamonos, feria de souvenir, zona de camping, puestos de bebidas, zona de juegos para niños, Domo Help!, baños, seguridad, espacios para fogatas, danzas y shows de teatro y clown. La percepción de la calidad de estos se menciona a continuación. En el Anexo N se muestran imágenes de algunas de las actividades del festival.

En el caso del merchandising, destacó tanto en el focus como en las observaciones el Selvaso (ver anexo N), que es reconocido como una iniciativa que promueve el cuidado del medio ambiente y la limpieza del lugar, ya que es un vaso reutilizable para las bebidas y posee un costo adicional. Esto es un incentivo para que las personas cuiden su propio vaso, de esta manera se evitó usar vasos descartables. Esta iniciativa se encuentra alineada con el objetivo de la organización de sensibilizar al público sobre el cuidado del medio ambiente.

Respecto a la zona de comida y bebidas, se identificó en el focus group y las observaciones la importancia de cambiar la marca de la cerveza ofrecida y ampliar la variedad de bebidas alcohólicas, de preferencia típicas de Oxapampa. Mediante la observación se identifica una única marca de cerveza disponible, por lo que muchos asistentes se mostraron inconformes. De igual forma, el público sugiere incluir mayor variedad de comidas típicas, sin embargo se recalca la calidad en la existente.

Tanto en el focus group como en las observaciones se identificó que los servicios higiénicos ofrecidos en el festival fueron insuficientes en cantidad y calidad. Es decir, hubo muy pocos para la cantidad de personas que asistieron y se encontraban sucios en todo momento. El público en las observaciones y en el focus group recomienda que se debe otorgar mantenimiento durante el festival o utilizar baños secos. Sobre ello, uno de los participantes del focus group

comenta lo siguiente. “Lo único difícil, complicado, lo único a lo que no le doy su check es al baño, pero no sé qué más pueden hacer” (Participante 1, focus group, 07 de diciembre, 2016).

El medio de pago utilizado en el festival fue el “Selvacoco” (ver Anexo N), el cual sirve para adquirir comidas, bebidas y merchandising dentro del festival. Este medio se adquiere intercambiándolo por dinero en efectivo o en tarjeta. Es decir, solo se podía utilizar los “Selvacocos” para comprar bienes en el festival. Los comentarios de los asistentes durante el festival y de los participantes al focus group muestran inconformidad respecto a este sistema de pago, ya que tuvieron que realizar doble fila para adquirir sus productos.

En el focus group se identificó que la seguridad llegó a cumplir su función, ya que la percepción de los participantes fue de un ambiente seguro. Sin embargo, un participante acotó que la cantidad de agentes de seguridad fue insuficiente para la gran cantidad de público. Por otro lado, no se observó ninguna irregularidad durante el desarrollo del festival y el personal de seguridad estuvo presente en los diferentes ambientes del festival como la zona de camping y escenario.

Respecto a las actividades complementarias a los conciertos del festival, se encontraban shows de teatro y clown, danza típica de Oxapampa, grupos folclórico de la selva. Estas se desarrollaron antes de iniciar la programación de conciertos con la finalidad de brindar opciones de entretenimiento en la mañana. En el focus group se mencionó que los bailes fueron pocos y que estos no representaban a la región, por lo que se sugirió mayor variedad.

Además, existía la zona camping, el Domo Help! y la zona para fogatas. Respecto al primero, era un espacio en donde se brinda una opción diferente a los conciertos, ya que la música era, principalmente, electrónica, en donde se ofrecieron talleres de DJ. En el focus, lo consideraron como un ambiente adecuado que permite continuar la “fiesta” después de los conciertos. En cuanto a la zona camping, tanto en el focus como en las observaciones, se describe como una zona segura, donde se puede disfrutar de los conciertos, pero sin delimitación específica, por lo que, en algunas partes, existía escasa iluminación.

Respecto a la ambientación del local, se recogen diversas opiniones en el focus group. La mayoría de participantes la cataloga como agradable. Sin embargo, estos mencionan que se podría decorar más ambientes debido a que el local es bastante amplio. Se observó que la entrada al fondo, los escenarios, ambientes de juego para niños y árboles estuvieron decorados con diversas esculturas alusivas tanto al festival como a la organización. Respecto a lo anterior, el participante 4 menciona lo siguiente:

Me pareció chévere pero igual ahí sí siento que faltó bastante, en el tema de decoración. Tenían todo un espacio abierto tenían para que dejen a alguien, un artista que empiece a expresarse ahí como quiera y empiece a llenar el espacio con cosas de la selva, de Oxapampa o un montón de cosas porque era como que había un ave colgada que me pareció brabaza pero estaba como a un kilómetro del siguiente adorno por así decirlo (Participante 4, focus grupo, 07 de diciembre, 2016).

Por último, respecto al servicio al cliente, se observó la presencia de voluntarios durante todo el festival. Estos se encontraban pendientes a la entrada de los asistentes y a cualquier necesidad de estos. En el focus group se mencionó que el trato fue cordial en todos los servicios.

Se concluye que en general el público de las observaciones y el focus group se encuentran conformes con la calidad de los servicios brindados por la organización del Festival Selvámonos 2016. Estos valoran la existencia de los diversos productos, por lo que consideran que son elementos relevantes en la experiencia que Selvámonos ofrece respecto a “música, artes y naturaleza”

3.1.2. Plaza

El festival se desarrolló en el fundo Cemayu en Oxapampa. En el focus group se mencionó que este es un lugar estratégico, debido a su cercanía a la plaza central del pueblo, mientras que en las observaciones se identificó que para el público es lugar resulta acogedor, tranquilo y perfecto para disfrutar de la naturaleza. Además, en las observaciones se identificó que, a pesar de la distancia entre Lima y Oxapampa, es un lugar de fácil acceso. Sin embargo, en el focus group se recalcó la falta de señalización del lugar, sobre todo para público que acude con movilidad particular. Asimismo, se observó que en todo el fundo solo se encontraban dos tachos de basura pero, a pesar de ello, la limpieza se mantuvo durante todo el festival.

3.1.3. Precio

En el focus group se identificó que los asistentes conocen sobre la variedad de precios y promociones para acceder al festival y en la observación se destaca dos tipos de entrada: la preventa y el paquete turístico. El principal punto de venta fue el de Teleticket que es un sistema de distribución y ventas de entrada. Respecto al precio de esta, tanto en el focus group como en las observaciones, el público percibe que es accesible y que la disposición de pago es mayor.

3.1.4. Promoción

En el focus group se identificó que la mayoría de los participantes se enteraron del festival por el “boca a boca”, tanto dentro de su círculo social como por medio de las redes sociales como Facebook.

Asimismo, los participantes del focus group enfatizan que se debe promocionar con la misma intensidad los tres eventos de la organización, ya que perciben que el mayor esfuerzo de comunicación se encuentra en el Festival Selvámonos, mas no en el Electro Selvámonos ni en La Primera Parada. Lo cual evidencia que pocas personas del focus group conocen la existencia de los tres festivales, a diferencia del público observado en el concierto que sí conocen sobre estos. Finalmente, en cuanto al diseño gráfico, los participantes del focus group consideran que el festival posee un buen diseño en su publicidad, a pesar de que no influyó en su decisión de asistencia.

Cabe resaltar que las opiniones de los participantes del focus group y del público observado durante el Festival Selvámonos concuerdan en su alta calidad de producción y mencionan su futura participación en el festival y en el resto de eventos de la organización. Además, se encuentran satisfechos con todo lo ofrecido en el festival.

Además, en el focus se resaltó la calidad de las producciones ofrecidas por la organización Selvámonos como lo mencionado a continuación por uno de los participantes:

De hecho quiero ir de nuevo y lo que más genial me parece es la parte musical, ver bandas que para mí son bandas caletas y no solo peruanas sino de otros países. Esta banda suiza que fue Rootswords, tremenda bandasa, y ver bandas así aquí en Perú no hay dónde, solo .en Selvámonos (Participante 4, focus grupo, 07 de diciembre, 2016).

3.2. El Marketing Mix del Teatro La Plaza según sus públicos

En el siguiente apartado se expone el análisis de los resultados obtenidos en el focus group donde participaron cinco asistentes de la obra Mucho Ruido Por Nada. Es importante señalar que en dicha sesión se empleó también una ficha de estandarización de respuesta que se presenta en el Anexo G. Asimismo, de manera conjunta, se incluye en el análisis las observaciones participantes realizadas en esta obra en tres fechas: 10 y 22 de octubre y 11 de diciembre las cuales comprenden conversaciones casuales con el público, fotografías (ver Anexo O) y anotaciones de los observadores. Ambas herramientas se emplearon con la finalidad de conocer la percepción del público sobre las prácticas y acciones de los elementos del Marketing Mix, así como la alineación de estas con el posicionamiento de la organización.

Cabe resaltar que en las observaciones y el focus group se incluye la percepción de público asistente, tanto a las temporadas que se llevaron a cabo en dos lugares distintos¹⁵, por lo que, se obtienen opiniones distintas con relación al elemento plaza. Esto se debió al cambio de sala a raíz del incendio del Centro Comercial Larcomar, el cual se encuentra ubicado el teatro La Plaza.

3.2.1. Producto

Respecto a los productos ofrecidos por La Plaza, se analiza primero al producto genérico. Este incluye la programación de obras o curaduría, la variedad de este y la calidad en cuanto a características del elenco de actores, dirección, entre otros. Luego, se continúa con el análisis de los productos complementarios.

Respecto al producto genérico, tanto el público que participó en el focus group como en las observaciones participantes destaca tres elementos de la obra que más impactó. El primero es la dirección del montaje, a cargo de Chela de Ferrari, quien es reconocida por la calidad que mantiene en todas sus obras. El segundo es su elenco de actores, quienes destacan en el sector y representan un elemento atractivo para las audiencias, ya que en su totalidad fueron hombres e interpretaban personajes de mujeres. Por último, se encuentra la música en vivo presentada a lo largo del montaje. Este es reconocido como un elemento innovador y que permitió al público disfrutar de toda la obra. Además, se menciona la dramaturgia como atractiva para el espectador, ya que esta forma parte de la literatura clásica de Shakespeare: *Mucho ruido y pocas nueces*.

Con respecto a la obra en general yo creo que fue demasiado chévere la combinación de música con teatro. Sí, vende eso porque mantiene al espectador activo, como un sube y baja de emociones (Participante 5, focus group, 06 de diciembre, 2016).

De la misma manera, el participante 3 del focus group describe lo señalado por el público en cuanto a la labor de la directora en presentar un producto de calidad.

La actuación de todos ellos, la incorporación de la música en vivo, incluso los temas contemporáneos que han metido a la obra, los temas musicales, los detalles de la producción súper cuidados: vestuarios, escenografías y otros elementos. Todo muy bonito. Pero, lo que siempre me pasa cuando veo algo de Chela de Ferrari, es como que todo es impecablemente hermoso, pero te quedas en eso. En cambio ahora ella, creo que

¹⁵ La obra *Mucho Ruido Por Nada* presentada en la temporada 2016 desde el 25 de setiembre hasta el 15 de noviembre en el Teatro La Plaza ubicado en el Centro Comercial Larcomar. Debido al incendio en este centro comercial la obra se trasladó al Teatro Peruano Japonés con una temporada del 24 de noviembre al 11 de diciembre

ha logrado sacarle el potencial al texto y a los temas que ella ha querido tocar con ese texto en particular y ha creado un producto muy muy bueno. Creo que lo mejor que he visto de ella hasta ahora. Por eso la he recomendado a todo el mundo para que conozca (Participante 3, focus group, 06 de diciembre, 2016).

En cuanto al servicio al cliente brindado por el personal de cafetería, anfitriones y boletería, tanto los participantes del focus group como la información obtenida de las observaciones participantes mencionaron haber recibido una buena atención respecto a los anfitriones. Sin embargo, el público que acudió a ver la obra en el Teatro Peruano Japonés distingue que el servicio al cliente no fue el más adecuado, ya que no se encontró el mismo personal que trabaja en el Teatro La Plaza del Larcomar. Además, el público que participó del focus group menciona casos aislados de inconformidad respecto al trato al cliente en el teatro de Larcomar, como por ejemplo lo siguiente:

Me pareció malazo que tú salgas de la función y veas al pata que atiende como que en bividí, o sea dentro de su barra pero en bividí cerrando sus cosas, me pareció un descuido del teatro en sí, porque estás saliendo y el pata te ha vendido comida antes (Participante 3, focus group, 06 de diciembre, 2016).

Respecto a lo ofrecido en los servicios complementarios como la cafetería, se identifican opiniones diversas, ya que en el focus group algunos participantes consideran adecuado lo ofrecido en este servicio, mientras que otros expresan la existencia de una oferta limitada. Asimismo, en las observaciones se refleja inconformidad ante el desorden percibido en la atención del servicio de cafetería en el Peruano Japonés.

El horario de las funciones de Mucho Ruido por Nada fue a las 8 p.m. Respecto a este, todos los participantes del focus mostraron inconformidad, ya que consideran que el horario de oficina y el tráfico limeño son factores que limitan la asistencia a la obra. Por ello, sugieren el montaje se presente 8:30 p.m. o 9:00 p.m. los días laborales y fines de semana en un horario más temprano.

Es una convención, una tradición, se ha creado ese horario hace mucho tiempo. Pero creo que el ritmo de vida, sobre todo en la semana la gente sale de trabajar a las 7 o 7:30 y llegar a las 8 al teatro es como que yuca. Puede desanimarte a ir en la semana (Participante 3, focus group, 06 de diciembre, 2016).

Finalmente, en las observaciones participantes se identificó tanto en el intermedio como en el final de la obra comentarios positivos respecto a esta. Además, en las funciones observadas la mayoría del público se puso de pie para aplaudir y celebrar el final de la obra. Por otro lado,

se percibe que la edad del público se encontraba en un rango de aproximadamente 28 a 45 años y que, en su mayoría, eran mujeres. Por último, se observó en las tres visitas que en la boletería muchas personas compraban para otras funciones de la obra, debido a que las entradas se encontraban agotadas.

En general el público de las observaciones y el focus group se encuentran conforme con la calidad de los productos ofrecidos por el Teatro La Plaza en la obra *Mucho Ruido Por Nada* temporada 2016. Estos valoran el trato al cliente y la calidad de los diversos productos, por lo que se consideran consumidores fieles a la organización y que asisten a las funciones más allá de la temática presentada en cada obra

3.2.2. Plaza

Respecto a la ubicación del teatro, tanto el público que participó del focus group como el de las observaciones participantes concuerda en la buena accesibilidad de la ubicación del Teatro La Plaza en Larcomar. De igual forma, todas las personas del focus group mencionan que suelen solo acudir a las obras del circuito tradicional del teatro: Barranco, Miraflores y San Isidro.

Por otro lado, el público asistente al focus group y el de las observaciones participantes menciona que existe poca señalización en el teatro La Plaza, ya que no se identifica fácilmente en el centro comercial. Esto se debe, principalmente, a que el teatro se encuentra en el primer piso, en un pasadizo con poca iluminación y sin una cartelera que presente información relevante de la obra como el título y la hora de la función.

Tú llegas a Larcomar y no sabes dónde está el teatro, no hay nada que te diga: Teatro por acá. Ni siquiera el cartelazo es tan grande como el del cine por ejemplo. Estoy tratando de alucinar porque yo llego porque lo conozco. No hay ninguna señalética en el centro comercial que te indique que el teatro está ahí (Participante 3, focus group, 06 de diciembre, 2016).

Respecto a las butacas, la mayoría de los asistentes, tanto del focus como de las observaciones, se encuentran conformes con la comodidad de estas. Sin embargo, se encuentran poco satisfechas con su distribución, ya que para algunos esto limitó su visión del montaje. Se observó que en la obra se agregaron butacas en los laterales del escenario, sin considerar la existencia de columnas que impidieron la visibilidad para algunos asistentes.

La primera vez que fui me senté hacia la derecha y vi todo muy bien, la segunda vez me senté a la izquierda y en muchos momentos los actores me daban la espalda. En algunos momentos no me incomodaba para nada, pero en otros me tapaban a otro que no estaba

dándome la espalda, entonces ahí sí me molestó un poquito (Participante 2, focus group, 06 de diciembre, 2016).

3.2.3. Precio

El público con el que se conversó en las observaciones participantes percibe que el precio pagado es acorde a la obra de teatro ofrecida. Por otro lado, en relación a los descuentos ofrecidos por La Plaza, se identifica que todos los participantes del focus group accedieron a la obra por precios especiales como: “2x1”, “amigos del teatro” y “precio estudiante”. Además, conocen los descuentos por días especiales, como el día del niño, los lunes populares y la preventa. Sin embargo, mencionan que este último descuento no les resulta muy útil, ya que no planifican con tanta anticipación su asistencia al teatro, por lo que estos sugieren que exista un precio menor que dure toda la temporada y descuentos de último minuto para las ubicaciones que no se vendieron.

3.2.4. Promoción

La forma de promoción más mencionada por la cual el público del focus group y de las observaciones participantes decidió acudir a la obra es el “boca a boca”, tanto de manera presencial como en redes sociales, ya sean por comentarios y recomendaciones de amigos o familiares. Además de estos, el público menciona que conoce diversos medios mediante los cuales el Teatro La Plaza difunde sus obras, entre los que se encuentran Facebook, Twitter, Instagram, envío de comunicación por correo electrónico, carteles publicitarios en el distrito de Miraflores, avisos en diarios, críticas en blogs de teatro y comentarios de los actores a través de sus redes sociales.

Lo que pasa es que gestionan muy bien esto de sus promociones, publicidad y todo. Es muy comercial, es difícil que esa información no nos llegue a tiempo. Se mueven muy bien en las redes (Participante 5, focus group, 06 de diciembre, 2016).

Respecto al diseño de la obra, las opiniones del público en general son positivas para la gráfica de la publicidad del Teatro La Plaza, ya que reconocen que mantienen una misma línea gráfica tanto en las imágenes como en los colores para las obras dirigidas hacia adultos, con lo que identifican fácilmente a las obras de esta organización. Sobre esto el público del focus group menciona lo siguiente:

Es interesante porque La Plaza ha tomado desde hace un tiempo un estilo de blanco y negro en todos sus montajes para adultos y súper limpia la gráfica. Entonces lo que

importa es la potencia de la fotografía más que el diseño en sí. El poder está en la foto y de hecho la de esta obra en particular de estos dos actores tomados de la mano, es una imagen muy potente me parece a mí, muy atractiva, jala mucho (Participante 3, focus group, 06 de diciembre, 2016).

Cabe resaltar que la audiencia participante en el focus group y encontrado en las observaciones participantes, en su mayoría se identifica como un público fiel a las obras de La Plaza. Lo cual se evidencia en sus comentarios respecto a su asistencia constante a este teatro. De igual manera, estos reconocen al teatro como uno de los referentes de la ciudad debido a la calidad constante de sus obras.

Yo creo que la calidad de los *shows* que ellos presentan es muy buena en realidad. Por algo tienen público, tanta gente que va y se sienta y te capta el *show* y te mete tanto que sales feliz, asu qué paja valió la pena. Lo veo como cautivante. [...] Yo tenía el pensamiento de que La Católica era como que el top, pero no, ya luego cambió la perspectiva. Usualmente, siempre estaba pendiente de eso, pero ahora si me preguntan por lo mejorcito que podría haber acá en Lima del teatro yo diría La Plaza (Participante 4, focus group, 06 de diciembre, 2016).

Con la finalidad de conocer cuáles son los factores críticos de los procesos de Gestión de Públicos que influyen en el éxito de La Plaza, se realizó este análisis respecto a la percepción del público sobre los elementos del Marketing Mix, ya que esta es útil para estudiar la coherencia de estos en el posicionamiento de la organización y contrastar la efectividad de las estrategias mencionadas por los miembros de la organización y expertos del sector

4. Análisis Integral de los Procesos de Gestión de Públicos en la Asociación Cultural Selvámonos

En este apartado se presentan los factores críticos que influyen en el éxito de la Gestión de Públicos de la Asociación Cultural Selvámonos. Este recopila los factores, criterios y herramientas para cada proceso de la Propuesta de Marco de Análisis de la Gestión de Públicos a través del análisis integral de resultados de expertos del sector musical y miembros de la organización estudiada. Además, se incluye la percepción del público mediante el análisis de resultados del focus group y observaciones participantes sobre el Festival Selvámonos, con la finalidad de contrastar y corroborar la información brindada en las entrevistas para los puntos de contacto del Marketing Operativo. Por último, se complementa con el análisis de las fuentes

secundarias, es decir documentos brindados por la organización, tales como el Brochure Institucional y el Reporte del Festival Selvámonos 2016.

La Asociación Cultural Selvámonos, es una asociación sin fines de lucro creada en el 2009 que difunde el arte y la música con conciencia ambiental a nivel nacional e internacional. Esta cuenta con tres objetivos principales: descentralizar la oferta cultural nacional, brindar nuevos escenarios para las artes y sensibilizar al público sobre el cuidado del medio ambiente a través de la experiencia brindada en el Festival Selvámonos, Electro Selvámonos y Primera Parada.

El análisis del Marketing Mix se centra en el Festival Selvámonos 2016 que tuvo lugar el viernes 1 y sábado 2 de julio del 2016 y que reunió a más de 6,500 personas en el fundo Cemayu en Oxapampa. En este festival se presentaron 20 bandas en dos escenarios y un domo, además de exposiciones de artes plásticas, escénicas, talleres y ferias.

Se identifica que los procesos resaltados para gestionar al público utilizado en Selvámonos son los mismos que los expertos de música mencionan para el sector, incluso en el mismo orden de importancia y ejecución. Es decir, se inicia con el proceso de investigación de público, para luego elaborar un plan de comunicación que articule los lenguajes y canales afines para cada tipo de público. A diferencia de lo que afirman los expertos de música, en esta organización no se identifican claramente otros procesos tales como la identificación de los posibles segmentos y al público adecuado al cual se quiere dirigir la fidelización mediante una oferta atractiva y constante, entre otros. Cabe resaltar que esto no significa que en la práctica no se ejecuten otros procesos, ya que se encuentran factores, criterios y herramientas para la segmentación y posicionamiento.

4.1. Análisis del proceso de Investigación de Públicos

Respecto a las razones por las cuales se realiza este proceso, Selvámonos no menciona ninguna en particular. Para los criterios de este proceso, esta organización no posee conocimientos técnicos, por lo que se guían, principalmente, de la intuición. No obstante, se basan del conocimiento adquirido del sector y de su experiencia a lo largo de nueve años produciendo festivales.

Además, los miembros mencionan que resulta complejo realizar este proceso, ya que consideran imprecisa la información obtenida a través de encuestas. Sin embargo, se identifica que esto es debido, principalmente, al desconocimiento técnico, lo cual se evidencia con la falta de claridad en el tipo de preguntas, característica mencionada por los miembros de la

organización. Lo anterior es considerado por los expertos como una característica limitante de la efectividad en este proceso.

En la organización se emplea herramientas como encuestas y redes sociales, en esta última los miembros observan la interacción del público. Estas son las únicas mencionadas por Selvámonos, a pesar que los expertos en el sector identifican otras herramienta como Google Analytics y Spotify. Además, Selvámonos utiliza como recurso la participación de los agentes involucrados en la realización del concierto como fuente de información sobre el público.

Se resalta que el proceso culmina en la recopilación de información sobre los asistentes, mas no en el análisis de esta. Por ello, se podría afirmar que Selvámonos no lo considera para la toma de decisiones ni en la mejora de la experiencia brindada en cada festival, característica mencionada como frecuente en el sector por los expertos.

4.2. Análisis del proceso de Segmentación & Targeting

La organización no especifica ninguna razón por la cual realiza este proceso, sin embargo utilizan criterios que coinciden con los mencionados por los expertos del sector: estilo de vida, gusto musical, ubicación geográfica, entre otros. Estos, a la vez son similares a los presentados en el marco teórico. Cabe mencionar que el criterio de estilo de vida es el más importante tanto para los miembros de la organización como para los expertos. Según la teoría, esta es la variable que mejor explica la asistencia de público en las artes escénicas.

Selvámonos no reconoce la existencia de herramientas o recursos para la segmentación, sin embargo mencionan que se basan en el *feedback* obtenido por los mismos miembros.

Para determinar el público objetivo los miembros de Selvámonos se basan en criterios como las características de cada festival, los grupos de segmentos con más posibilidad de convertirse en público recurrente y el vínculo de los miembros hacia los segmentos. Los expertos mencionan que el criterio más importante en el Targeting es el conocimiento sobre los segmentos, lo cual se relaciona con el criterio mencionado acerca del vínculo que tiene los miembros de la organización con estos. Cabe resaltar que Selvámonos no incurre en el enfoque de “público en general”, ya que tiene perfilado a sus segmentos al cual se dirigen sus producciones. Por último, no se identifican herramientas que la organización utilice para la elección de su público objetivo.

4.3. Análisis del proceso de Posicionamiento

Selvámonos realiza el proceso de posicionamiento debido a que, principalmente, aumentan la probabilidad de asistencia y reducen el riesgo económico. Los expertos del sector musical, mencionan que la mayoría de organizaciones no realizan este proceso constantemente en todas sus actividades; por el contrario, esta organización realiza campañas de sensibilización al público para posicionarse como una asociación que produce tres festivales al año.

La estrategia de posicionamiento que utiliza Selvámonos se encuentra acorde con los objetivos, misión y visión de la organización, así como con sus fortalezas, debilidades y recursos. Estos, se alinean con los criterios de posicionamiento mencionados en la teoría y por los expertos del sector. Lo anterior se evidencia en sus comunicaciones tanto para sus públicos como para sus aliados, principalmente, mediante redes sociales y documentos institucionales. Según estos últimos, sus objetivos principales son los siguientes:

- Descentralizar la oferta cultural nacional
- Brindar nuevos escenarios para las artes
- Sensibilizar al público sobre el cuidado del medio ambiente a través de la experiencia del festival.

Además de sus objetivos, la organización destaca sus fortalezas y recursos como el ser considerado como uno referente de los circuitos culturales en América Latina, la sostenibilidad que mantienen en sus proyectos y las alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas. Elementos que, como se mencionó, se incluyen en sus comunicaciones, lo cual refuerza el posicionamiento y propicia futuras alianzas.

El posicionamiento de Selvámonos desarrolla y comunica un concepto de marca e identidad que permite que sus audiencias identifiquen sus producciones, lo cual los expertos consideran como fundamental para lograr asociaciones con marcas mediáticas, distinguirse de la competencia y lograr reconocimiento por su público. Esto se evidencia a través de la percepción del público en el focus group y observaciones participantes, donde se reconoce al Festival Selvámonos como una producción de alta calidad, que brinda una experiencia de música, cultura y selva, y que difunde el cuidado del medio ambiente. Sin embargo, este concepto se encuentra relacionado, en mayor medida, a esta producción, mas no a los otros dos eventos de la organización tal como perciben los miembros de esta.

Dentro de las herramientas y recursos más importantes para Selvámonos en el posicionamiento, se encuentran los elementos visuales como la estética de las gráficas y la ambientación de sus producciones. Además, utilizan sus redes sociales como medio de

recordación de marca y poseen un slogan: música, artes y naturaleza, el cual facilita el reconocimiento del público de la identidad de la organización. Asimismo, los expertos mencionan como elemento importante para este proceso, mantener una línea coherente en la programación de artistas, lo cual permanece en todas las producciones de Selvámonos. Lo cual se comprueba en el *focus group* y observación participante donde el público se muestra satisfecho con la calidad y variedad de bandas del Festival Selvámonos. A manera de resumen la Figura 13 muestra criterios y herramientas más importantes de los procesos de Gestión de Públicos en Selvámonos.

Figura 13: Criterios y Herramientas de los Procesos de Gestión de Públicos en Selvámonos



Elaboración propia

4.3.1. *Producto*

Selvámonos considera la calidad de infraestructura, sonido, escenografía, visuales y luces como elementos importantes para que sus festivales puedan ser considerados como buenos. Dichos elementos son también mencionados como principales por los expertos del sector, para generar una atmósfera que permita al público disfrutar de los conciertos. Además, esto es reconocido por el público en los focus y observaciones participantes, como una producción con excelente calidad de sonido e iluminación.

Esta organización no solo vela por la calidad del producto genérico, sino por todos los servicios que maximizan la experiencia del festival, como por ejemplo: feria de comidas, zona de bebidas, feria de diseño independiente, seguridad, entre otros. Lo anterior es mencionado por los expertos como características importantes para la experiencia del público. Este reconoció la buena calidad de algunos elementos como el Domo Help!, zona de camping, feria de comidas y servicio al cliente. Sin embargo existió insatisfacción respecto a la cantidad y mal estado de los servicios higiénicos proporcionados y a la limitada oferta de bebidas. A pesar de esto, el público manifiesta

satisfacción en la experiencia de música en la selva brindada por el Festival Selvámonos, el cual mencionan es el principal factor de su asistencia.

Finalmente, los miembros destacan el cuidado en la selección de bandas en sus producciones, lo cual permite generar confianza en los públicos respecto a la calidad de estos. Esta característica se corroboró en la opinión del público brindada en el focus group y observaciones participantes, ya que se manifiestan satisfechos en cuanto a la calidad y variedad de artistas, a pesar de no conocer, necesariamente, a todas las bandas.

4.3.2. Plaza

Selvámonos determina la ubicación de sus festivales basándose en el tipo de experiencia que desea brindar y que se encuentra alineada con los objetivos de la organización. Además, sus producciones se desarrollan en ambientes al aire libre que poseen elementos vinculantes con la naturaleza y buscan descentralizar la música del circuito tradicional. De esta manera se cumple lo mencionado por los expertos del sector, acerca de la influencia del posicionamiento del lugar a las producciones ofrecidas. Las opiniones del público reconocen el lugar escogido del Festival Selvámonos como estratégico, debido a que es cercano a la plaza de Oxapampa, de fácil acceso, tranquilo y les permite disfrutar de la naturaleza. Sin embargo, señalan que se deberían ambientar más espacios del festival y mejorar la señalización para público con movilidad particular.

4.3.3. Precio

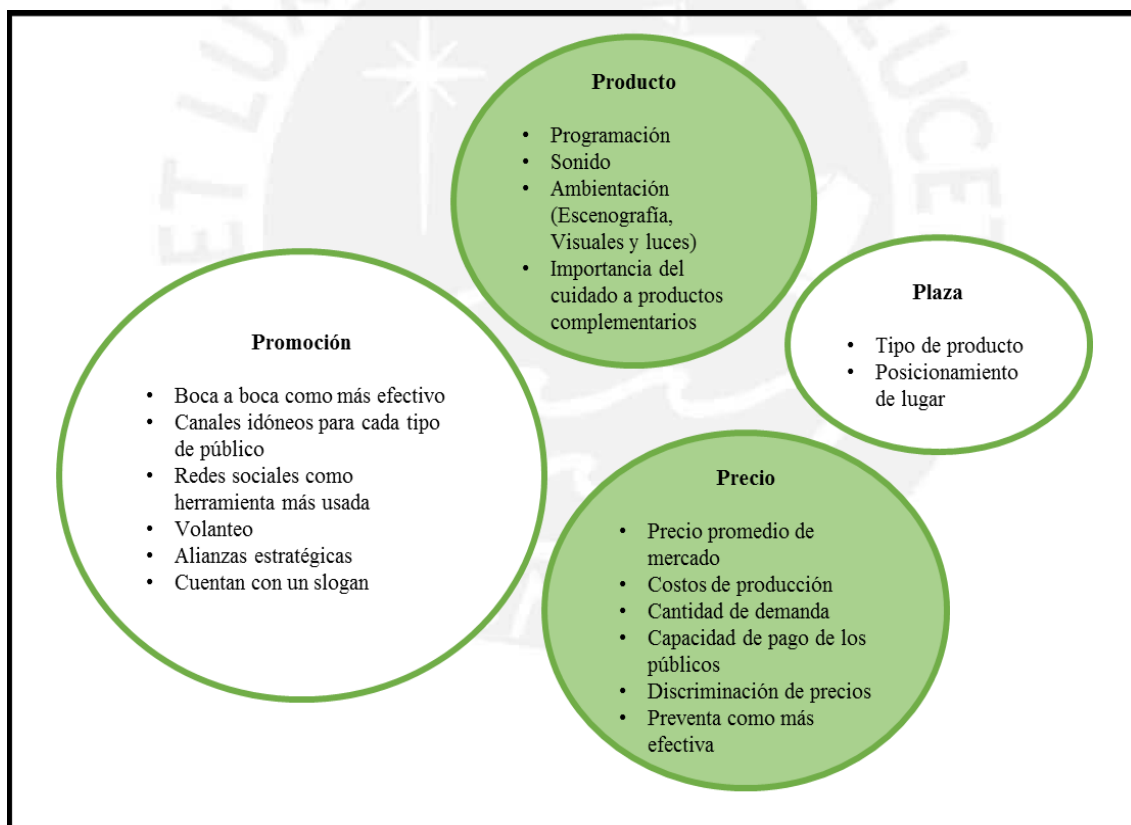
En cuanto a los criterios que utiliza Selvámonos para determinar sus precios se encuentran el precio promedio de mercado, los costos de producción, la cantidad de demanda y la capacidad de pago de los públicos. Se identifica que estos coinciden con los mencionados por los expertos. De igual manera, la discriminación de precios se utiliza en esta organización como recurso para democratizar la entrada en sus diversos segmentos; sin embargo, a diferencia de la mayoría del sector, Selvámonos procura establecer una única zona para sus producciones. La efectividad de sus criterios se evidencia en la percepción del público en las observaciones y focus respecto a la conformidad de sus precios, ya que lo consideran accesible. Por último, el público menciona que la preventa es el descuento más utilizado, lo cual permite, según los expertos, cubrir costos anticipadamente y reducir riesgos económicos.

4.3.4. Promoción

Selvámonos emplea una mezcla de comunicación acorde a su variedad de público y que se evidencia en el uso de diversos medios. Para el público, la forma de comunicación que más influye en su asistencia es el “boca a boca”, lo cual corrobora lo mencionado por los expertos acerca de posicionarse como la forma con mayor efectividad en la promoción de conciertos. Además, las redes sociales y el volanteo en universidades destacan como las más percibidas por la audiencia participante en el focus group y las observaciones.

Por último, dentro de la mezcla de promoción de la organización, destaca la relación que mantienen con sus aliados estratégicos, los cuales se alinean con sus objetivos organizacionales y se dirigen a públicos similares, procurando con ello una relación ganar-ganar. Esto se evidencia en la presencia que mantienen sus aliados en todas las comunicaciones de Selvámonos, tanto en redes como en sus documentos institucionales. En la figura 14 se muestra los elementos del marketing mix aplicados en Selvámonos.

Figura 14: Marketing Mix en la organización Selvámonos



Elaboración propia

Después del análisis integral de los criterios y herramientas que mencionan los miembros de la organización estudiada, expertos del sector musical limeño y público asistente en el focus

group y observaciones participantes, se identifica que para la organización Selvámonos, los factores críticos que influyen en el éxito para los procesos de Gestión de Públicos son los siguientes:

En primer lugar, se identifica que el cuidado de los elementos que conforman la experiencia completa brindada por la organización en todas sus producciones es un factor crítico de éxito, ya que se enfocan en esta más allá del producto genérico. Además, es el factor que influye más en la asistencia del público.

En segundo lugar, se encuentra las alianzas estratégicas que procuran mantener. Estas potencian sus comunicaciones, posicionamiento y amplían sus recursos. Además, permiten un mayor alcance en su publicidad y refleja confianza, tanto por su público como para sus patrocinadores.

De igual forma, el siguiente factor de éxito es la coherencia en todos los elementos del marketing mix con la identidad de marca que la organización posee, ya que se mantiene en todas sus producciones y a largo de sus años de existencia.

Por último, la organización cuenta con documentos, como reportes de sus producciones e información cuantificada, en donde muestran los logros obtenidos. Estos visibilizan los objetivos cumplidos de la organización, sistematizan información y mantienen un registro que permite mejorar las prácticas y obtener nuevas alianzas.

5. Análisis Integral de los Procesos de Gestión de Públicos en el Teatro La Plaza

En este apartado se exponen los factores críticos que influyen en el éxito de la Gestión de Públicos de la Asociación Cultural Drama “Teatro La Plaza”. Este recopila los factores, criterios y herramientas para cada proceso de la Propuesta de Marco de Análisis de la Gestión de Públicos a través del análisis integral de resultados de expertos del sector teatral y miembros de la organización estudiada. Además, se incluye la percepción del público mediante el análisis de resultados del focus group y observaciones participantes sobre la obra Mucho Ruido por Nada, con la finalidad de contrastar y corroborar la información brindada en las entrevistas para los puntos de contacto del Marketing Operativo. Por último, se complementa con el análisis de las fuentes secundarias, es decir documentos brindados por la organización, tales como Carpeta de Auspicios y Carpeta Institucional 2016.

La Asociación Cultural Drama Teatro La Plaza, es una asociación sin fines de lucro creada en el 2006 que nace con la finalidad de presentar el mejor teatro contemporáneo en el Perú

a través de obras teatrales para adultos y niños. La cual cuenta con un teatro ubicado en el Centro Comercial Larcomar, con capacidad para 217 personas.

El análisis del Marketing Mix se centra en la obra Mucho Ruido Por Nada presentada en la temporada 2016 desde el 25 de setiembre hasta el 15 de noviembre en el Teatro La Plaza ubicado en el Centro Comercial Larcomar. Debido al incendio en este centro comercial la obra se trasladó al Teatro Peruano Japonés con una temporada del 24 de noviembre al 11 de diciembre. La obra acogió en promedio a 13 000 personas.

Respecto a los procesos de Gestión de Públicos, se identifica que La Plaza se centra en procesos distintos a los resaltados por los expertos del sector teatral limeño. Ya que sus miembros enfatizan en la Investigación de Público con la finalidad de perfilar segmentos para luego diseñar estrategias dirigidas hacia estos a través de una programación de obras teatrales. Por otro lado, los expertos consideran como primer paso la Planificación Estratégica, es decir, la construcción de la misión, visión y objetivos para luego desarrollar el plan de comunicaciones. Cabe resaltar el énfasis de los expertos en el enfoque de público como eje de la gestión, elemento precisado como importante en los procesos del Teatro La Plaza.

Cabe resaltar que los miembros de la organización consideran al público como eje principal de todos sus procesos, elemento precisado por los expertos del sector como fundamental para maximizar la experiencia teatral ofrecida. Esta práctica, como mencionan estos últimos, no es frecuente en el sector, ya que la tendencia es dejar de lado al espectador.

5.1. Análisis del proceso de Investigación de Públicos

Los miembros de La Plaza mencionaron que realizan el proceso de Investigación de Públicos con la finalidad de conocer los gustos, intereses, motivaciones y características de los asistentes para mejorar la experiencia teatral que ofrecen. Para los expertos, la investigación de públicos es poco común en el sector debido a la “autorreferencia” y a la costumbre de dejar de lado a los espectadores, a pesar de que este proceso permite cumplir los objetivos organizacionales y las expectativas de los públicos.

No se mencionan criterios específicos, sin embargo esta organización, actualmente, busca conocer en mayor profundidad nuevos tipos de público con la finalidad de volverlos recurrente. Los expertos, al igual que la teoría, coinciden en que el principal criterio utilizado para este proceso es el costo incurrido en la investigación.

Entre las herramientas utilizadas en el Teatro La Plaza, para este proceso, se encuentran las encuestas, observaciones y focus groups. Las cuales se emplean con el objetivo de recopilar

información sobre las perspectivas y gustos de los públicos. Esta es analizada y tomada en cuenta para decisiones futuras. Práctica que según los expertos es poco común en el sector teatral y suele aplicarse como acto protocolar por lo que se deja de lado el análisis de la información recopilada. Se identifica que La Plaza posee objetivos, criterios y herramientas para la investigación de públicos que permite obtener información clara y ordenada como fuente para la toma de decisiones en los siguientes procesos.

5.2. Análisis del proceso de Segmentación & Targeting

Para esta organización, la segmentación permite direccionar estrategias y ofrecer una programación de sus obras dirigida a cada tipo de público. Esta razón es mencionada con más énfasis por los expertos del sector para este proceso. Por otro lado, los criterios más utilizados para La Plaza son el contenido presentado en sus obras y el rango de edad por obra (adultos, familiar, bebés). De la misma manera, este último criterio es mencionado por los expertos del sector como el más usual para este proceso. Sin embargo, tanto los expertos como la teoría describen al estilo de vida como el criterio más útil para el proceso de segmentación en las artes escénicas. A diferencia de lo mencionado por los expertos, la organización no indica herramientas para este proceso.

En cuanto a la selección del público objetivo o *targeting*, los miembros de La Plaza mencionan que realizan dicho proceso para disminuir los riesgos de inversión, ya que deben escoger al público idóneo a causa de sus recursos limitados. Mientras que para los expertos, el objetivo de este proceso es dirigir la programación a cada tipo de público. En esta organización los criterios que destacan para la Segmentación y Targeting se relacionan con los riesgos de inversión, la temática de cada obra y su objetivo de atraer segmentos más jóvenes, en contraste con lo mencionado por los expertos en donde la intuición es el principal criterio que guía a la mayoría de organizaciones en el sector.

Respecto a las herramientas y recursos utilizadas por La Plaza, menciona las lluvia de ideas y la observación del nivel de interacción de los segmentos en las redes sociales. Esta última, es mencionada por los expertos como la más frecuente en el sector teatral.

5.3. Análisis del proceso de Posicionamiento

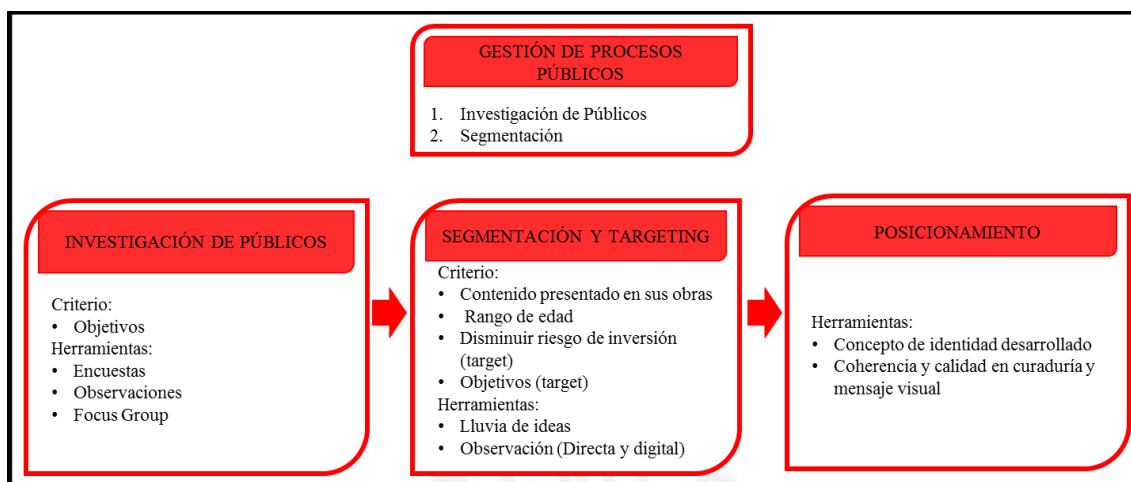
Los miembros del teatro La Plaza no mencionan razones específicas por las cuales realizan el proceso de posicionamiento, sin embargo consideran que el público asocia a la

organización como un teatro peruano, sofisticado e intelectual que ofrece producciones de alta calidad con contenidos que generan reflexión. Asimismo, mencionan que conocen la existencia un público fidelizado, ya que han identificado que este asiste a las obras sin, necesariamente, conocer sus temáticas. Lo mencionado se evidencia en el focus group y las observaciones participantes, ya que la mayoría de público se identifica como fiel a La Plaza, es decir como consumidor constante de sus obras independientemente de la temática que se presente. De igual forma, estos reconocen a La Plaza como uno de los referentes del teatro en la ciudad, debido a la calidad constante de sus obras. Por consiguiente, la organización posee un posicionamiento coherente que es reconocido por sus audiencias y lo distingue de la competencia.

Por otro lado, los miembros mencionan que la organización no posee una declaración de misión, visión y objetivos actualizada que permita guiar el posicionamiento, lo cual es recalado por los expertos como elemento fundamental para este proceso.

Respecto a las herramientas y recursos mencionados por La Plaza y los expertos, se destacan la programación, la calidad sostenida de las obras y el contenido visual alineado a estas. Además, el público reconoce lo mencionado ya que en el focus group, los participantes identifican rápidamente la gráfica de las obras para adultos con la organización. Asimismo, al igual que lo mencionado por los expertos, los miembros de La Plaza procuran mantener su sala llena, sobre todo para las primeras funciones, con la finalidad de crear en el espectador la sensación de que la obra posee acogida del público. Esto se evidencia con las observaciones participantes en donde las primeras funciones asistió un mayor número de invitados, mientras que en las posteriores las entradas estuvieron agotadas. A continuación, se muestra la Figura 15 a manera de resumen sobre los criterios y herramientas utilizados en La Plaza

Figura 15: Criterios y Herramientas de los Procesos de Gestión de Públicos en La Plaza



Elaboración propia

5.3.1. Producto

Los miembros de La Plaza y los expertos del sector coinciden en el cuidado de la calidad de todos los elementos que conforman la experiencia teatral brindada. Estos últimos mencionan que el producto genérico no es necesariamente el elemento más importante. Además, tanto esta organización como los expertos mencionan la calidad de la curaduría y la claridad de mensajes como necesarios para una buena obra de teatro. Lo cual es reconocido por el público en las observaciones participantes y en los focus group como producciones de alta calidad. Asimismo, los expertos mencionan que la elección de obras debe considerar el contexto local actual, lo cual está presente, según los miembros de la organización, en la programación de La Plaza. Esto permite aumentar la probabilidad de mayor asistencia e interés en la temática de la obra, por lo que se percibe que influyó en las entradas agotadas en casi toda la temporada de Mucho Ruido Por Nada. Además, el público de las observaciones participantes y focus group destaca la calidad del elenco de actores, la dirección y música en vivo.

Se observa que el teatro La Plaza cuenta con una sala de 217 butacas, un *foyer* con dos zonas de comidas y bebidas, boletería, sala de exposición, un stand de recepción, estacionamiento del Centro Comercial Larcomar y anfitriones. Elementos que para los expertos y miembros de la organización son importantes para la experiencia teatral. Además, en las observaciones participantes y en el focus group, el público recalca el trato cordial al cliente en la boletería, cafetería y anfitrionaje.

5.3.2. Plaza

Para los miembros de La Plaza la ubicación del teatro es considerada favorable ya que se encuentra en una zona altamente transitada y turística: Centro Comercial Larcomar, este es un factor de atracción para muchos tipos de públicos. Lo anterior es recalcado por los expertos ya que mencionan que la cercanía del espacio, utilizado para las obras de teatro, a lugares de entretenimiento y de consumo es muy valorada por los públicos. Además, esto se refleja en las opiniones de los asistentes al focus group y observaciones participantes acerca del fácil acceso al Teatro La Plaza. Este se encuentra dentro del circuito tradicional de teatro en Lima, recalcado por los expertos y mencionado por el público como una característica importante en su asistencia. Sin embargo, el público menciona que existe poca señalización para ubicar el teatro dentro del centro comercial. Lo anterior es reconocido por los miembros de la organización, no obstante estos se encuentran limitados por la reglamentación de este centro comercial.

5.3.3. Precio

Respecto al precio, los miembros mencionan que estos se establecieron años atrás y no han variado significativamente. Los precios se determinaron tomando en cuenta el promedio del mercado y lo requerido por el Ministerio de Cultura. Lo anterior concuerda con lo mencionado por los expertos acerca de la inusual variación de precios en las organizaciones del sector teatral, estas se suelen guiar de la competencia. Por otro lado, se observa que La Plaza posee los precios más elevados entre sus competidores directos, a pesar de esto el público de las observaciones y focus group concuerda en que este es acorde a la obra ofrecida por la organización.

De igual manera, los miembros de La Plaza cuentan con una discriminación de precios y con descuentos los cuales son identificados por el público. Sin embargo, la preventa, descuento destacado por los expertos como la más efectiva para atraer público, no es reconocida por los asistentes del focus group y observaciones.

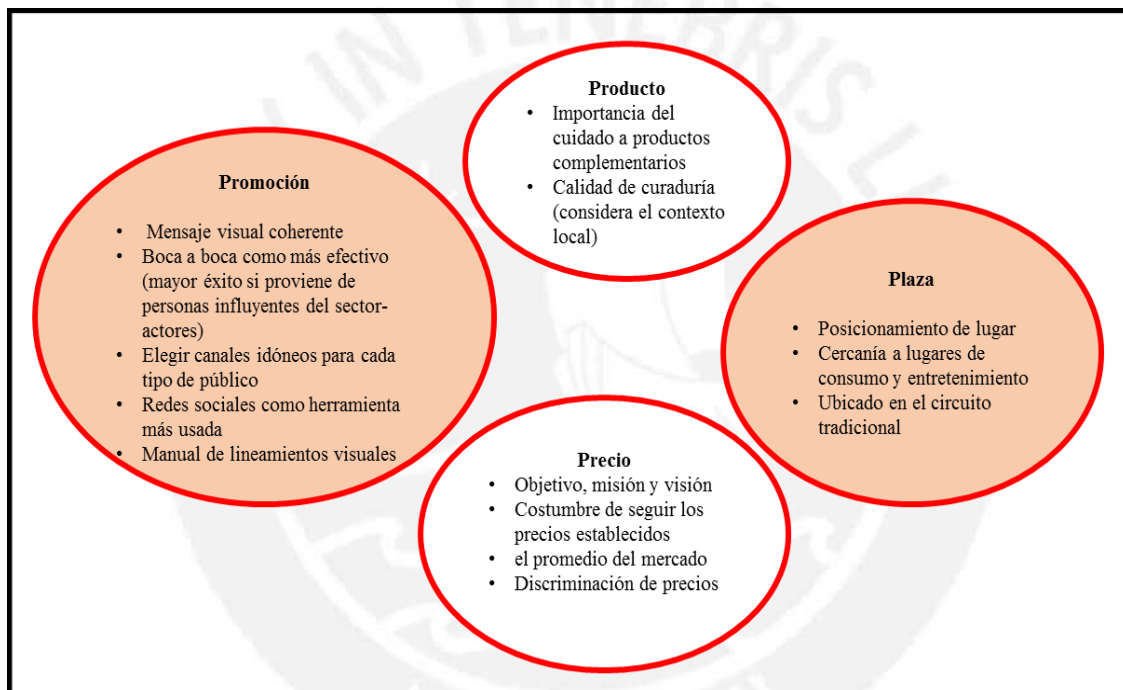
5.3.4. Promoción

Los miembros de La Plaza enfatizan en diferenciar el tipo de comunicación para cada público, lo cual es mencionado por los expertos como necesario para utilizar canales y herramientas idóneas. El “boca a boca” es la forma de comunicación con mayor impacto en el público asistente en el focus group y en las observaciones participantes, esta forma a la vez es considerada por los expertos como la más efectiva. Asimismo, dentro de todos los canales de

comunicación utilizados por esta organización, el público reconoce con mayor fuerza a la publicidad en las redes sociales tanto de la organización como del elenco de actores. Estos últimos, según los expertos, son agentes con los que se debe crear relaciones sólidas con el objetivo de ampliar el alcance de la difusión.

El diseño de la publicidad de las obras del teatro La Plaza permite el fácil reconocimiento del público, ya que es coherente y constante con el posicionamiento de la organización. Lo cual se evidencia en las opiniones brindadas en el focus group, debido a que los participantes reconocen fácilmente el estilo de la línea gráfica de las obras de esta organización. En la Figura 16 se muestra los elementos del marketing mix aplicados en La Plaza.

Figura 16: Marketing Mix en la organización Selvámonos



Elaboración propia

Después del análisis integral de los criterios y herramientas que mencionan los miembros de la organización estudiada, expertos del sector teatral limeño, público asistente en el focus group y observaciones participantes, se identifica que para el teatro La Plaza los factores críticos que influyen en el éxito para los procesos de Gestión de Públicos son los siguientes:

El primer factor crítico de éxito para La Plaza es poseer un posicionamiento coherente y alineado con los elementos del Marketing Mix. Esto es reconocido por sus audiencias, lo distingue de la competencia y permite fidelizar a sus públicos.

Se identifica que La Plaza tiene como factor crítico el cuidado de la experiencia teatral completa. Es decir, no solo se enfocan en mantener la calidad de sus obras, sino en el cuidado de todos los productos ofrecidos. Esto se alinea con su posicionamiento de ofrecer producciones de alta calidad.

En segundo lugar, el proceso de Investigación de Públicos que mantiene esta organización no culmina en la recolección de información sobre sus audiencias, sino que esta es analizada y considerada para la toma de sus decisiones. Lo cual permite colocar al público como eje de su gestión.

La Plaza mantiene el cuidado de su línea gráfica, esto permite que su público los reconozca fácilmente. Además, cuenta con documentos sobre el lineamiento que la comunicación debe seguir para mantener estrecha relación con su posicionamiento.

Finalmente, la ubicación del Teatro La Plaza resulta estratégica para sus públicos, ya que se encuentra en el distrito de Miraflores, el cual pertenece al circuito tradicional del teatro en Lima y es frecuentado por el tipo de público al que esta organización se dirige. Además, al encontrarse dentro de un centro comercial, sus públicos cuentan con diversas opciones de entretenimiento y consumo como restaurantes, bares, discotecas, entre otros tipos de locales, elemento mencionado por los expertos como importante para las audiencias.

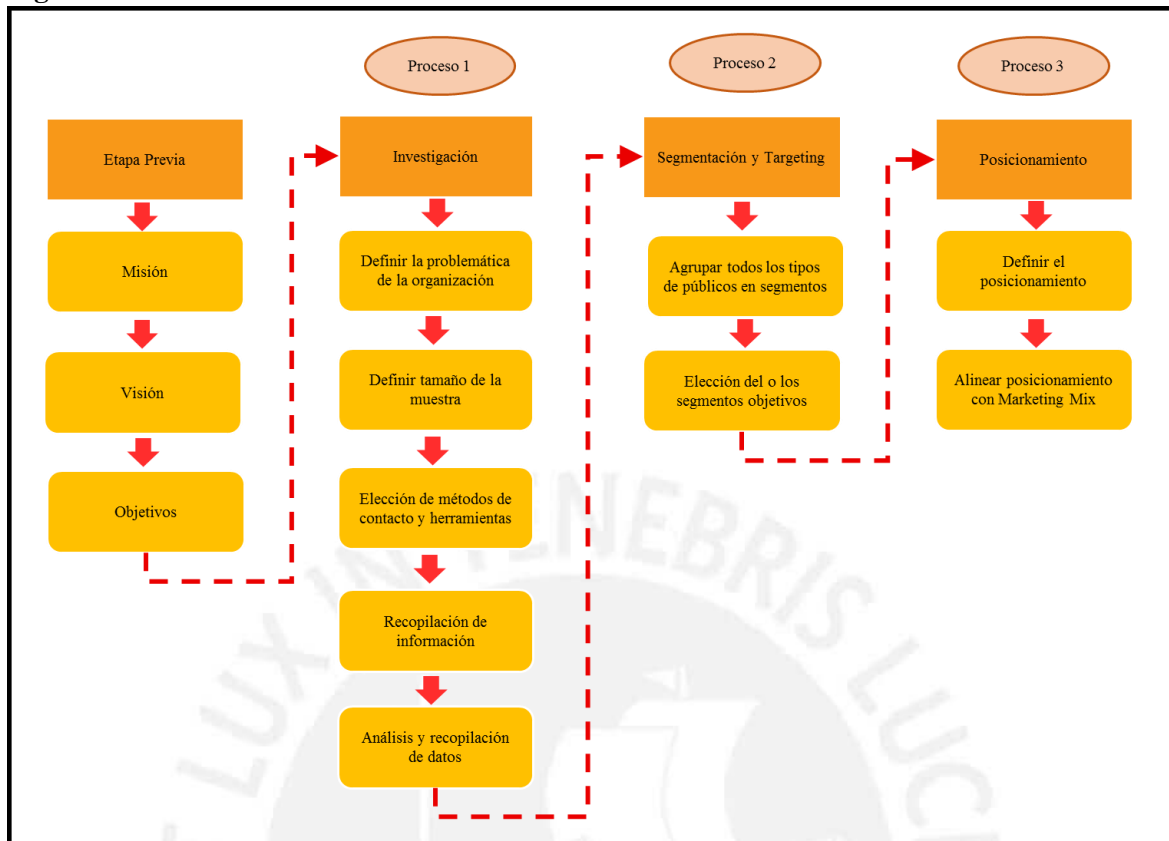
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MEJORA

A continuación, se presenta la propuesta sobre el Proceso de Gestión de Públicos en las organizaciones escénicas independientes de Lima. Este se basó en el análisis realizado de las organizaciones estudiadas, las entrevistas a expertos y la teoría presentada. Además, se consideró aquellas características del Marketing Mix que el público resaltó en los productos de las organizaciones estudiadas.

1. Elaboración de los Procesos de Gestión de Públicos

La propuesta está dividida en tres procesos y adicionalmente se incluye una etapa previa que consiste en la planificación estratégica. Como se observa en la Figura 17, esta última constituye el punto de partida para los procesos de Gestión de Públicos y se encuentra conformada por la Misión, Visión y Objetivos de la organización. El primer proceso se basa en la Investigación de Públicos, cuyo objetivo es configurar un sistema de recolección e interpretación de datos para la organización. El segundo, Segmentación y Targeting, permite agrupar a los públicos con similar perfil de consumo y elegir al público objetivo. Finalmente, el proceso de Posicionamiento implica diseñar la imagen y oferta de la organización a través de los elementos del Marketing Mix. Adicionalmente se presentan los principales criterios que sirven de guía para la ejecución de los procesos y se proponen herramientas para cada uno de estos.

Figura 17: Procesos de Gestión de Públicos



Elaboración propia adaptada de: Sellas & Colomer (2009), Varbanova (2013) y expertos entrevistados (2016).

1.1. Etapa Previa

Este primer paso para los Procesos de Gestión de Públicos se centra en la constitución de la Misión, Visión y Objetivos. Estas configuran criterios y la línea base de los mencionados procesos. Además, se sugiere realizar un mapeo de las fortalezas y debilidades de la organización, ya que se utilizan como criterios en el proceso de Posicionamiento. De la misma manera, se recomienda efectuar un análisis del entorno, de organizaciones competidoras y posibles aliados.

1.2. Proceso 1: Investigación de Públicos

La Investigación es el proceso inicial de la Gestión de Públicos, ya que brinda la información necesaria sobre las audiencias para efectuar los siguientes procesos. Su finalidad es obtener un sistema de recopilación, análisis e interpretación de datos a través de criterios y la aplicación de herramientas. Este proceso incluye cinco pasos mencionados a continuación:

- Definir el objetivo de la investigación, en donde se exponen las razones por las que la organización realizará la investigación.
- Definir el tamaño de la muestra dentro del universo de mercado. Es decir, definir a qué públicos y el número de personas a las que se dirigirá la investigación.
- Elegir herramientas y recursos de acuerdo a los objetivos, tamaño de muestra y criterios que guían la investigación.
- Recopilar la información a través de la aplicación de las herramientas escogidas
- Analizar e interpretar datos recopilados sobre el público, de acuerdo a los objetivos de la investigación para extraer conclusiones y recomendaciones. Además, esta información da elementos necesarios para el proceso de Segmentación y Targeting.

Se propone utilizar los siguientes criterios, de manera que estos puedan guiar las decisiones para el proceso de Investigación de Públicos:

- Costos: cada organización debe considerar los costos en los cuales se incurre en este proceso, principalmente para la elección y aplicación de cada herramienta.
- Objetivos: los objetivos de la investigación de públicos deben mantener coherencia con los objetivos de la organización.
- Tiempo: se debe considerar el tiempo incurrido en este proceso, principalmente para la aplicación de herramientas y análisis de la información recopilada.
- Conocimientos Técnicos: se refiere a considerar si se cuenta con personal con el conocimiento técnico necesario para elaborar el sistema de recopilación, análisis e interpretación de datos. En caso la organización no cuente con dicho personal, se sugiere tercerizar este proceso o involucrar a expertos dentro de la directiva de la organización.

De igual manera, se propone diversas herramientas cualitativas y cuantitativas para la Investigación de Públicos.

- Cualitativas: dentro de estas se encuentran los focus groups, entrevistas personales, observación (directa y digital) e involucrar a los agentes de la cadena de producción. Para la segunda herramienta, se recomienda conversar con expertos en marketing y gestión cultural a manera de consultoría para que guíen el proceso. En el caso de la observación, esta puede efectuarse durante las producciones de conciertos y obras teatrales, así como en los puntos de venta como Teleticket, ya que brinda información acerca del proceso de compra de los asistentes. De la misma manera, se recomienda utilizar esta herramienta

para observar la interacción de los públicos en las redes sociales. Se recalca que tanto la observación como el focus group son las herramientas más usadas en el sector teatral y musical. Por último, se recomienda involucrar a todos los agentes de la cadena de producción (personal de seguridad, encargada de venta de entrada, anfitriones, voluntarios, entre otros), ya que estos pueden obtener información del público en los conciertos u obras.

- Cuantitativas: se propone la exposición experimental de producto, encuesta y revisión registro de venta de entrada. La primera consiste en presentar antes de un estreno, una propuesta musical o teatral a un determinado público de manera que se observe su comportamiento y que este brinde recomendaciones que permitan mejorar la experiencia. De igual forma, la revisión del registro de venta de entradas permite identificar tendencias a través de la venta de los tipos de entrada, por ejemplo, entrada estudiante, jubilados, early bird, paquetes, preventas, entre otros.

Se recomienda utilizar más de una herramienta con el objetivo de complementar información y obtener resultados más certeros.

1.3. Proceso 2: Segmentación & Targeting

La segmentación y Targeting utiliza la información obtenida en la Investigación de Públicos con la finalidad de dividir a los públicos en grupos de persona con similar perfil de consumo. Luego de la segmentación, la organización determina a su público objetivo. Este puede abarcar uno o varios segmentos de acuerdo a diversos criterios. Para realizar este proceso se siguen dos pasos.

- Agrupar todos los tipos de públicos en segmentos: en este proceso se identifican características similares de las audiencias con el fin de perfilar segmentos. Para verificar la correcta realización de este proceso, se recomienda las siguientes preguntas:

¿Son los segmentos separables entre sí? ¿Todos los tipos de públicos potenciales encajan en los segmentos? ¿Son los segmentos medibles por tamaño, poder adquisitivo y perfil? ¿Los segmentos tienen en promedio el mismo tamaño? ¿Es el segmento accesible para los esfuerzos de marketing?

- Elegir el público objetivo o targeting: en este paso se determina el target o público objetivo al cual la organización desea dirigir su propuesta de acuerdo a criterios que se expondrán en líneas posteriores.

En la Segmentación y Targeting se propone utilizar los criterios de Estilo de Vida, Estética y Estadío Vital como guía para este proceso. El primero es propuesto debido a que se reconoce tanto en la teoría como por los expertos como el criterio más efectivo para guiar este proceso en las organizaciones de artes escénicas. El segundo criterio se refiere al interés y gustos de los públicos por los tipos de obras o estilos musicales. El último se refiere a categorizar al público como por ejemplo niños, adolescentes, adultos, entre otros.

Luego de identificar los segmentos se determina el público objetivo. Para esta elección, se recomienda efectuar las siguientes preguntas:

- ¿Se selecciona el público objetivo de acuerdo a los objetivos de la organización?
- ¿Se ha seleccionado el target de acuerdo a la capacidad de recursos?
- ¿Se selecciona el público objetivo tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización?
- ¿Se ha seleccionado el target de acuerdo al nivel de homogeneidad del mercado?
- ¿Se ha seleccionado el target tomando en cuenta la cuota de mercado de la competencia?

De igual manera, se propone para este proceso tres herramientas:

- Sistema de información de público (SIP): esta herramienta enumera o enlista cada segmento con su información y a la vez estos poseen una base de datos, la cual debe ser constantemente actualizada. Esto implica que la organización designe a un encargado de actualizar la información permanentemente.
- Modelo de selección de mercados objetivos: se propone esta herramienta como complemento para los criterios de elección del target (ver Anexo P).
- Revisión de estadísticas de página de Facebook: las organizaciones pueden utilizar las redes sociales para identificar el público más activo, principalmente en sus páginas de Facebook. A través de estas es posible ubicar, dentro del universo de mercado, el segmento más relevante y determinar así el público objetivo.

1.4. Proceso 3: Posicionamiento

Este proceso tiene como objetivo diseñar la imagen y oferta de la organización de tal manera que el público la reconozca y diferencie de la competencia. Además, a través del posicionamiento es posible volver recurrente a los públicos y fidelizarlos. Para realizar este proceso se identifican dos pasos a seguir:

- Definir el posicionamiento: este consiste evaluar el tipo de posicionamiento que la organización desea obtener según los criterios que se mencionan posteriormente.
- Alinear el Marketing Mix al posicionamiento escogido: se diseñan estrategias para que el producto, plaza, precio y promoción se encuentren acorde y mantengan coherencia con el posicionamiento escogido.

En el proceso de posicionamiento se propone utilizar los siguientes criterios de manera que estos sirvan de guía para definir el posicionamiento y alinearlos con el Marketing Mix:

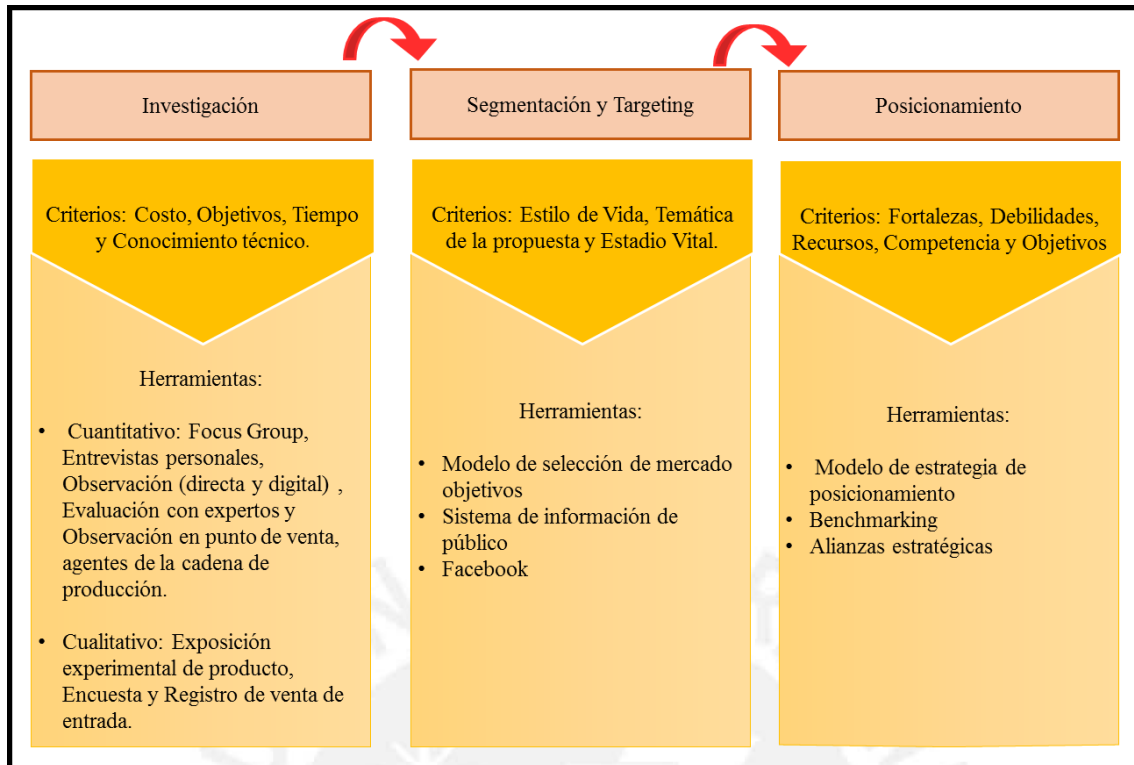
- Objetivos: la organización debe de alinear el posicionamiento que desea obtener con sus objetivos, de tal manera que se mantenga coherencia en sus acciones.
- Recursos: se elige el posicionamiento de acuerdo a los recursos actuales con los que cuenta la organización. De esta manera se evita comunicar una imagen que no cumpla con las expectativas del público.
- Fortalezas y debilidades: se sugiere conocer los puntos fuertes y débiles de la organización para determinar el tipo de posicionamiento que mejor se adapte a esta.
- Competencia: se propone considerar el posicionamiento de la competencia de manera que la organización pueda diferenciarse de esta.

Respecto a las herramientas y recursos propuestos para el proceso de posicionamiento se incluyen los siguientes:

- Modelo de estrategia de posicionamiento: se propone esta herramienta para identificar los diferentes tipos de posicionamiento existentes en las artes escénicas (Anexo B).
- Benchmarking: esta herramienta resulta útil para identificar las prácticas que configuran el posicionamiento de las organizaciones escénicas más reconocidas del sector a nivel local y mundial.
- Alianzas estratégicas: estas permiten asociar la imagen de la organización con el de otras con el fin de reforzar el posicionamiento.

A manera de resumen se presenta en la Figura 18 los criterios y herramientas mencionados para cada proceso.

Figura 18: Criterios y Herramientas para los procesos de Gestión de Públicos



Elaboración propia adaptada de: Sellas & Colomer (2009), Varbanova (2013) y expertos entrevistados (2016).

Para el segundo paso de este proceso, es decir, alinear los elementos del Marketing Mix (producto, plaza, precio y promoción) con el tipo de posicionamiento escogido, se proponen las herramientas y recursos más relevantes encontrados en este estudio. La Figura 19 resume lo mencionado.

Figura 19: Herramientas y recursos para el Marketing Mix



Fuente: Elaboración propia

Para el Producto resalta la curaduría. Cada organización debe definir la línea que seguirán sus producciones, es decir, el tipo de obra o conciertos que desean ofrecer. La curaduría debe mantener constancia y coherencia con el tipo de posicionamiento que se desea obtener.

Además, se debe mantener la calidad tanto en el producto genérico (obra de teatro o concierto) como en todos los productos complementarios (feria de comidas, cafetería, estacionamiento, servicio al cliente, zona de bebidas, entre otros), ya que el cuidado de todos estos detalles permiten considerar la calidad de la experiencia completa. Además, es necesario procurar la calidad de la ambientación y el sonido, ya que estos son los elementos que más destacan los públicos y los expertos de este tipo de organizaciones. Por último, se recomienda considerar al contexto local en la programación tanto de obras como de conciertos. Es decir, relacionar la presentación con la situación actual, ya que, de esta manera, el público tendrá mayor probabilidad de estar interesado en la propuesta.

En cuanto al Precio, los recursos más importantes para este elemento es la discriminación de precios, ya que permite considerar a cada tipo de público. Para determinar el precio de la entrada se recomienda seguir los siguientes criterios:

- Precio promedio de mercado
- Costos de la producción
- Objetivos de la organización
- Capacidad de pago de los públicos

Dentro de toda la variedad de descuentos existentes, resalta la preventa. Se enfatiza que este es importante debido a que permite cubrir con anticipación los costos. Además, la preventa es un indicador del alcance de la publicidad. Para que este tenga acogida en el público, debe realizarse con anticipación y resulta importante comunicar claramente sus beneficios.

Para la Plaza, antes de escoger el lugar en donde se realizan las producciones, se debe considerar su posicionamiento y elegir aquel que se encuentre acorde con el posicionamiento de las producciones. Además, es necesario que el espacio se encuentre en buen estado y cuente con servicios básicos. Se recomienda que la ubicación esté cerca de espacios de consumo y de entretenimiento, ya que estos son elementos destacados por el público y expertos como influyentes en la asistencia. El precio debe mantener coherencia con los objetivos de la organización. De la misma manera, los lugares de presentación deben ser accesible para los públicos y contar con señalización que permita identificar su ubicación. Por último, se sugiere considerar todos aquellos factores que puedan imposibilitar el desarrollo de la producción, como por ejemplo tomar en cuenta a los residentes de la zona, ya que estos pueden quejarse del ruido y obstaculizar la continuación del evento.

Finalmente, para la Promoción se recomienda en primer lugar diseñar un sistema integral de comunicaciones que considere los distintos canales y medios de comunicación para cada tipo de público. De la misma manera, la elaboración de un manual de lineamientos de comunicación visual permite mantener una estética en las comunicaciones coherente con el posicionamiento, lo cual resulta relevante ya que los conciertos y las obras teatrales son productos intangibles por lo que no es posible conocerlo antes de consumirlo. En tercer lugar, resulta útil la creación de un eslogan, ya que permite que el público reconozca fácilmente la identidad de la organización en una frase. En cuarto lugar, las alianzas estratégicas permiten ampliar el alcance de las comunicaciones. Por último, se sugiere gestionar una red de contacto de personas influyentes en el medio, ya que sus comentarios sobre las producciones poseen un mayor impacto en los públicos.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones de la investigación y recomendaciones específicas para las organizaciones estudiadas.

1. Conclusiones

- El análisis y resultados de la investigación a partir de las miradas de expertos, miembros de las organizaciones estudiadas y público asistente confirman la Propuesta de Marco de Análisis, elaborada para esta investigación a partir de la teoría revisada. Ya que los procesos coinciden y la mayoría de criterios y herramientas son muy similares.
- Tanto en el sector de musical como en el teatral, existe una poca valoración por parte de los públicos hacia los conciertos y obras de teatro. Además, esto se relaciona con la disposición de pago de las audiencias, ya que para la mayoría de organizaciones de los sectores se encuentra por debajo del punto de equilibrio. Esto conlleva a la necesidad de formarlos con el fin de impulsar el desarrollo del sector.
- Se concluye que es necesario mantener al público como eje de la gestión de las organizaciones de ambos sectores. De esta manera, se lo incluye en el diseño de la experiencia teatral o musical y se evita decepcionar a las audiencias. En ambos sectores, se suele dejar de lado a las audiencias, sin embargo los casos de estudios escogidos en esta investigación sí poseen el enfoque de público, lo cual es un factor diferencial y de éxito.
- La “autorreferencia” es el principal limitante de las organizaciones del sector musical y teatral para efectuar los procesos de Gestión de Públicos, lo cual les impide colocar al público como eje de su gestión.
- En el sector teatral y musical, la mayoría de organizaciones no elige a su público objetivo, debido a que se conoce poco sobre el Targeting y se confunde con el deseo abarcar a la mayor cantidad de público.
- La forma de comunicación más efectiva para las organizaciones de las artes escénicas es el “boca a boca”, ya que estas producciones no cuentan con un mecanismo que muestre, previamente, parte del contenido que se va a presentar. Es por ello que las recomendaciones juegan un rol muy importante en la asistencia. Sin embargo, lo mencionado posee un mayor impacto en las obras de teatro debido a las características de este producto.

- Para ambas organizaciones estudiadas la coherencia se mantiene en sus procesos de Gestión de Públicos, con especial énfasis en el posicionamiento y 4P's, por lo que sus públicos reconocen la calidad de sus producciones.
- La Etapa Previa, mencionada en la propuesta mejora, configura la base para realizar los procesos de la Gestión de Públicos, esto permite coherencia en su posicionamiento.
- Las organizaciones estudiadas tienen en común el cuidado de la experiencia completa ofrecida a sus públicos, por lo que no solo se enfocan en el producto genérico, lo cual constituye un factor crítico de éxito para ambas.
- Las organizaciones estudiadas no reconocen la secuencia de los Procesos de la Gestión de Públicos a pesar de que en la práctica los realicen.
- La mayoría de los procesos de la Gestión de Públicos para los sectores de teatro y música son guiados por la intuición. Esto se debe, principalmente a la poca sistematización y claridad de los mismos.
- Las herramientas digitales están presentes en todos de procesos de la Gestión de Públicos para las organizaciones estudiadas y el sector de música y teatro. Esto se debe principalmente a que permite a las organizaciones relacionarse con sus públicos.
- Existe una centralización de espacios tanto en música como teatro para la realización de estas producciones. Lo cual es conocido como el circuito tradicional de artes escénicas ubicado en los distritos de Miraflores, Barranco, San Isidro y Cercado de Lima.
- El estilo de vida destaca como principal criterio de segmentación para ambos sectores y es mencionado en la teoría como el más efectivo para las artes escénicas. Además, este es utilizado por las organizaciones estudiadas.

2. Recomendaciones

2.1. Recomendaciones Asociación Cultural Selvámonos

- Se recomienda a la organización priorizar en el proceso de Investigación de Públicos debido a que este proceso suele culminar en la recopilación, sin embargo se debe enfatizar en el análisis e interpretación de lo recolectado con el objetivo de incluirlo en la toma de decisiones y mejorar la experiencia brindada.

- Para el proceso de segmentación se recomienda documentar la información que la información posee respecto a la variedad de públicos, esta sistematización permite que todo el equipo conozca y considere la información en sus actividades. Para esto se sugiere utilizar la herramienta Sistema de Información de Público (SIP), explicada en la Propuesta de Mejora.
- Respecto al proceso de posicionamiento, se recomienda mantener la imagen de calidad que los públicos poseen de la organización a través de la coherencia en los elementos del Marketing Mix.
- En relación a los servicios ofrecidos en el Festival Selvámonos, se recomienda considerar el tamaño del fondo con la cantidad de ambientación. De la misma manera, se sugiere implementar una cantidad de servicios higiénicos acorde al número de asistentes.
- Para la promoción o difusión, se sugiere elaborar un manual de lineamientos de comunicación visual de manera que exista una mayor claridad y consistencia en el estilo de la publicidad.

2.2. Recomendaciones Teatro La Plaza

- Se recomienda definir y actualizar los elementos que configuran la Etapa Previa de la Propuesta de Mejora, es decir, la misión, visión y objetivos. Es necesario que esta información se incluya en los documentos institucionales, página de Facebook y página web, de manera que el público conozca la identidad de esta organización. Además, esto sirve de base para efectuar los procesos de la Gestión de Públicos.
- Para el proceso de posicionamiento, se recomienda mantener la imagen de calidad que los públicos poseen de la organización a través de la coherencia en los elementos del Marketing Mix.
- Respecto a la promoción, se recomienda la creación de un eslogan que permita que las audiencias conozcan la identidad de la organización.
- Se sugiere crear relaciones sólidas con el elenco de actores debido a que estos son agentes importantes en el alcance de la difusión de las obras.

REFERENCIAS

- Avolio, B. (2015). *Métodos cualitativos de investigación : una aplicación al estudio de caso*. Mexico: Cengage Learning.
- Brook, P. (2002). *La puerta abierta: reflexiones sobre la interpretación y el teatro*. Barcelona: Alba.
- Buitrago, F., & Duque, I. (2013). *La economía naranja: una oportunidad infinita*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo .
- Colbert, F., & Cuadrado, M. (2010). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Planeta.
- Colomer, J. (2011). La gestión de públicos culturales en una sociedad tecnológica. *Periférica, revista para el análisis de la cultura y el territorio*.
- Congreso de la República. (2003). *Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2003-12-19_28131_823.pdf
- Festival Selvámonos. (2017). *Fan Page Festival Selvámonos*. Recuperado de <https://www.facebook.com/Selvamonos>
- Gonzáles, E., & Guerra, D. (2007). *Manual de Gestión Cultural*. (I. Pontificia Universidad Católica del Perú, & Lluvia de Editores, Edits.) Lima.
- Gran Teatro Nacional. (2016). *Formación de Públicos*. Obtenido de <http://www.granteatronacional.pe/formacion-de-publicos>
- Grupo GfK. (2015). *GfK Opinión: encuesta urbana y rural. Los peruanos y la música*. Lima.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Encuesta Nacional de USO del TIEMPO*. Lima: Dirección Nacional de Censos y Encuestas.
- (2015). *Compendio Estadístico del Perú*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/ca_p05/ind05.htm
- Isella, F. (2015). El Ecosistema de la Industria Musical. En Programa Recalculando, *Guía REC Claves y herramientas para descifrar el Ecosistema Actual de la Música*. Bueno Aires: Ministerio de Cultura .
- Kotler, P., & Scheef, J. (2004). *Marketing de las artes escénicas*. Madrid: Fundación Autor.
- Lambin, J. (1987). *Marketing estratégico*. México: McGraw-Hill.
- Ministerio de Cultura. (2016a). *GEOCULTURA*. Obtenido de <http://geocultura.cultura.gob.pe/geo/artes>
- Ministerio de Cultura. (2016b). *Primera llamada: programa de formación de públicos del Gran Teatro Nacional*. Lima: Ministerio de Cultura.

- Ministerio de Cultura. (2016c). *Puntos de Cultura*. Obtenido de <http://www.cultura.gob.pe/es/comunicacion/noticia/proyecto-de-ley-de-promocion-de-puntos-de-cultura-aprobado-por-unanimidad>
- Ministerio de Cultura. (2017d). *Dirección General de Industrias Culturales y Artes*. Obtenido de <http://www.cultura.gob.pe/es/industriasculturalesartes>
- Ministerio de Cultura, Banco Interoamericano de Desarrollo, Fundación Interoamericana de Cultura y Desarrollo. (2011). *Atlas de Infraestructura y Patrimonio Cultural de Las Américas*. Perú. México.
- Ministerio de Cultura;. (2015). *22 Indicadores de la Cultura para el Desarrollo en Perú*. Lima: Ministerio de Cultura.
- Mucchielli, A. (2001). *Diccionario de métodos cualitativos en ciencias humanas y sociales*. Madrid: Síntesis.
- Rausell, P. (1999). *Política y Sectores Culturales en la Comunidad Valenciana*. Valencia: Universitat de València.
- Sellas, J., & Colomer, J. (2009). *Marketing de las artes escénicas, Creación y desarrollo de públicos*. Barcelona: Bissap Consulting.
- Thorsby, D. (2008). *Economía y Cultura*. México: Akal S. A.
- Varbanova, L. (2013). *Strategic Management in the Arts*. New York: Routledge.

ANEXO A: El Mapa de Públicos Escénicos

El primer paso para elaborar el Mapa de Públicos Escénicos es seleccionar los criterios de segmentación que van a ser utilizados. Según estos dos autores, se emplea el estadio vital (niños, adolescentes, adultos, mayores de edad, etc.) y el estilo de vida. Esta última categoría se refiere a la actitud hacia el hecho escénico, que se subdivide en tres: actitud proactiva, es decir, personas que asisten a conciertos y teatro por su sistema personal de valores como preferencias y gustos; actitud reactiva, se refiere a los públicos motivados por factores externos como la publicidad o recomendaciones; y, por último, la actitud inactiva alega a personas interesadas en consumir productos culturales, pero que por alguna imposibilidad o situación contraria no llegan a concretar su consumo. A continuación dichas categorías se cruzan a través de un cuadro de doble entrada que permita visualizarlas y reagruparlas en nuevas y así obtener segmentos específicos a los cuales dirigir la programación. La Tabla J1 y la Tabla J2 ejemplifican esta herramienta.

Tabla J1: Categoría Estadio Vital vs. Categoría Estilo de Vida

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

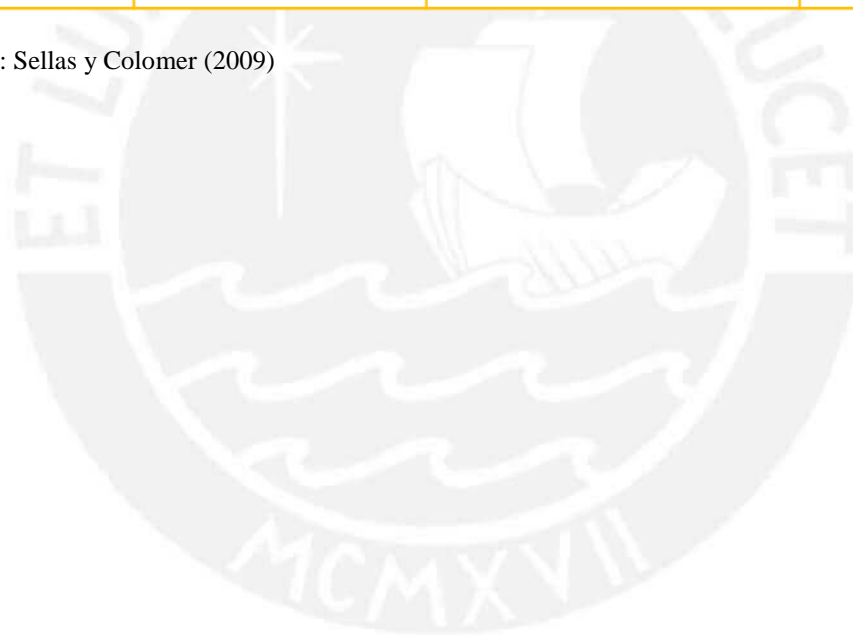
Adaptado de: Sellas y Colomer (2009)

La Tabla J1 muestra el paso previo a la elaboración del MPE, donde se cruzan las categorías de estadio vital y estilo de vida, estas se agrupan en función del comportamiento de consumo escénico similares. Los resultados obtenidos de estos grupos son las categorías operativas que guían el MPE tal y como se muestra en la Tabla 3.

Tabla J2: Mapa de Públicos Escénicos

Mapa de Públicos Escénicos (MPE)				
1	Públicos en formación	Niños	En entornos familiares activos	A
2			En entornos familiares inactivos	B
3		Adultos		C
4	Públicos adultos	Proactivos	Sin dependencias familiares	D
5			Con dependencias familiares	E
		Reactivos		F
		Inactivos		G
6		De edad avanzada		H

Adaptado de: Sellas y Colomer (2009)



ANEXO B: Modelo de estrategia de posicionamiento

Modelo de estrategia de posicionamiento	
Posicionamiento de características de productos específicos	Las obras del grupo Yuyachkani se encuentran posicionadas como teatro político no convencional
Posicionamiento en cuanto a beneficios, solución de problemas y necesidades	El Festival Selvámonos ofrece la experiencia de “Selva, Música y Cultura” en Oxapampa
Posicionamiento como opción para ocasiones especiales	Los conciertos de hora punta en New York Philharmonic se dirigen específicamente a los trabajadores que pueden asistir a un concierto después del trabajo, evitar el tráfico intenso y aún llegar a casa a última hora de la tarde.
Posicionamiento en función de la categoría de usuarios	La obra Plop & Wiwi producido por el teatro La Plaza se encuentra dirigido hacia bebés
Posicionamiento en contra de otro producto o en asociación con él	Converse asocia su marca con el rock alternativo mediante la producción de los Rubber Tracks, conciertos gratuitos de bandas internacionales y grabación de bandas emergentes.
Posicionamiento como número uno	Consiste en ser el más antiguo, más “famoso” o el mayor del rubro
Estrategia de club exclusivo	Se refiere a la diferenciación de una organización mediante la imagen de alta calidad de producción.

Adaptado de Kotler & Scheff (2004)

ANEXO C: Combinación de comunicación de marketing

Herramientas de comunicación	Definición	Aplicado a Gestión de Públicos
Publicidad	Medio impersonal y remunerado que utiliza una empresa para comunicarse con su público objetivo (Colbert & Cuadrado, 2010, p. 191)	Conjunto de medios escrito y digitales dirigidos hacia los diversos públicos como la televisión, radio, vallas, diarios, volantes y afiches del concierto u obra teatral.
Venta personalizada	Todo intento por parte de la organización de utilizar la influencia personal para así modificar el comportamiento del público (Kotler & Scheff, 2004, p. 483).	Mecanismos que permiten el acercamiento a las audiencias. Ejemplos de estos son las activaciones, conversatorios, foros, ventas a empresas y recomendaciones personales.
Promoción de ventas	Medio que consta de incentivos a corto plazo, como cupones y descuentos, para fomentar la adquisición o la venta de un producto o servicio (Kotler & Scheff, 2004, p. 484).	Mezcla de porcentajes de descuentos, entradas libres, concursos, invitación a estrenos, funciones especiales, fotos con los actores y músicos, conferencias, entre otros.
Relaciones públicas	Diversidad de programas diseñados para mejorar, mantener o proteger la imagen de una organización o sus ofertas (Kotler & Scheff, 2004, p. 484).	La <i>Publicity</i> (promoción en medios sin costos), las ruedas de prensa, las conferencias, los discursos y las presentaciones especiales sobre conciertos y obras teatrales.

Creación propia basado en Colbert & Cuadrado (2010) y Kotler y Scheff (2004)

ANEXO D: Expertos entrevistados en el sector teatral y musical

Figura D1: Expertos Teatro

Sergio Llusera	Director del Centro Cultural de la UP, experto en gestión cultural y artes escénicas
Alberto Ísola	Actor, director y profesor de teatro peruano y Artes Escénicas en la PUCP
Diego López	Filósofo, actor, dramaturgo y profesor de Artes Escénicas PUCP
Miguel Rubio	Director, investigador teatral y miembro fundador del Grupo Cultural Yuyachkani
Socorro Naveda	Productora del Grupo Cultural Yuyachkani
Alicia Morales	Directora General del Centro Cultural PUCP
Melissa Giorgio	Coordinadora del Programa de Formación de Públicos del Gran Teatro Nacional
Magaly Bolivar	Actriz, productora y Coordinadora del Diplomado de Gestión Cultural en FGAD
Marco Mühletaler	Director Adjunto del Centro Cultural PUCP

Elaboración Propia

Figura D2: Expertos Música

Camilo Riveros	Antropólogo, gestor cultural y gerente general de Cohete Lab
Emilio Pérez de Armas	Director fundador de Loyal Trust y experto en marketing y music management
José Velázquez	Gerente general y fundador de Veltrac Music
Blanca Segura	Gestora Cultural y Redactora Multimedia de Movistar Música
Raúl Álvarez Espinoza	Sociólogo e investigador de los circuitos musicales
Luis Alvarado	Director de Buh Records, curador independiente e investigador
Santiago Alfaro	Sociólogo e investigador de industrias y políticas culturales

Elaboración Propia

ANEXO E: Guía de entrevista a expertos del sector musical y teatral

ENTREVISTA A EXPERTOS

Nombres y Apellidos:

Cargo:

Fecha:

Somos Samanta Romero y Cristian Basilio, estudiantes de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos haciendo una investigación acerca de la Gestión de Públicos en Organizaciones Escénicas Independientes (Teatro y Música). Su participación será voluntaria. La información y opiniones que usted pueda brindarnos serán utilizadas de forma confidencial.

Preguntas generales

- ¿Podrías contarnos un poco de tu experiencia en la industria teatral/musical?
- ¿Para ti, cuál es la situación actual de la industria musical/teatral en el Perú? ¿en Lima?
- ¿Cómo ha ido evolucionando en los últimos años la industria musical/teatral?
- ¿Cuál crees que es el grado de desarrollo de esta?
- ¿Qué factores piensas que han determinado la situación actual de la industria?
- En tu experiencia ¿Cómo se encuentra el mercado actual de las producciones de conciertos/teatro? ¿Cómo ves la relación entre cantidad de producciones (oferta) y público asistente (demanda) en esta industria en Lima?

Preguntas específicas

Procesos de Gestión de Públicos

- ¿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? Si se menciona un proceso no mapeado profundizar en este proceso

Investigación de Públicos

- ¿Consideras que las organizaciones teatrales/musicales realizan una investigación o búsqueda de información de su posible público? ¿Por qué?
- ¿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)

- ¿Se utilizan herramientas de investigación? ¿Qué herramientas crees que son las más utilizadas? ¿Consideras estas herramientas adecuadas? ¿Por qué? ¿Se te ocurren otras? (limitación de recursos, instrumentos, FODA)

Segmentación y Targeting

- Considerando a la segmentación como la agrupación de personas con un mismo perfil de consumo ¿Consideras que las organizaciones teatrales/musicales realizan una segmentación de sus públicos?
- ¿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 de marketing)
- ¿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)
- ¿Consideras que las organizaciones teatrales/musicales realizan una elección de su público objetivo o targeting? (objetivos. Foda, recursos)
- ¿Qué nos puedes decir acerca del targeting 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

- Tomando como punto de partida la definición de posicionamiento como el lugar que ocupa la marca en las mentes de los consumidores ¿Consideras que las organizaciones teatrales/musicales realizan el proceso de posicionar su marca? (acorde al FODA, capacidad de recursos, competencia, diferencia real de los productos con los de la competencia)
- ¿Nos puedes comentar un poco de tu experiencia sobre el posicionamiento de marca en estas organizaciones?
- ¿Qué criterios piensas que influyen en este? ¿Qué herramientas crees que son las más utilizadas? ¿Son estas adecuadas o no? ¿Por qué?

Estrategias de Marketing Mix

- ¿Qué características crees que debe tener un buen concierto/obra de teatro? ¿Cuáles crees que son las más importantes hoy en día? ¿Podrías mencionar ejemplos de producciones?
- 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?
- 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? ¿Estas organizaciones cuentan con un sistema de promociones u ofertas? ¿Cuáles son las que más funcionan? ¿en qué organizaciones y por qué?

¿Cuáles son las formas de comunicación y promoción del concierto/obra de teatros más usados?
 ¿Cuáles son las que más funcionan? ¿En qué organizaciones y por qué?



ANEXO F: Guía de entrevista a miembros de las organizaciones estudiadas

ENTREVISTA A MIEMBROS DE ORGANIZACIÓN MUSICAL / TEATRAL

Nombres y Apellidos:

Cargo:

Fecha:

Somos Samanta Romero y Cristian Basilio, estudiantes de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estamos haciendo una investigación acerca de la Gestión de Públicos en Organizaciones Escénicas Independientes (Teatro y Música). Su participación será voluntaria. La información y opiniones que usted pueda brindarnos serán utilizadas de forma confidencial.

Preguntas generales

- ¿Podrías contarnos un poco sobre tu experiencia en la organización y la labor que realizas?
- ¿Cómo describirías al Selvámonos/Teatro La Plaza?
- ¿Cómo describirías la situación actual de Selvámonos/Teatro La Plaza, en términos de asistencia de público e ingresos?

Preguntas específicas

Procesos de Gestión de Públicos

- ¿Qué sería lo fundamental para ti cuando se habla de gestionar a los públicos (captarlo, retenerlo y mantenerlos frecuentes) de sus producciones?
- ¿Consideras que existen pasos importantes en la búsqueda de captar público, retenerlo y mantenerlos frecuentes en su asistencia a sus producciones? ¿Cuáles son? ¿Por qué? ¿Cuál sería el fundamental? ¿Por qué? Si se menciona un proceso no mapeado profundizar en este proceso
- ¿Cuál sería el primero de estos pasos? ¿Qué procesos existen? ¿Por qué? Si se menciona un proceso no mapeado profundizar en este proceso

Investigación de Públicos

- ¿Antes de cada producción buscan información que les permita conocer al posible público asistente? (si/no) ¿Por qué? ¿De qué manera lo realizan (recursos)? ¿Qué criterios influyen en este proceso (objetivos, muestra alineada con objetivos, necesidad)? ¿Utilizan herramientas (recursos, foda)? ¿Cuáles son? ¿Por qué?

Segmentación y Targeting

- Considerando a la segmentación como la agrupación de personas con un mismo perfil de consumo ¿Piensas que Selvámonos / Teatro la Plaza realiza el proceso de segmentación de los posibles públicos asistentes o públicos actuales? ¿Por qué?
- Si lo realiza ¿De qué manera lo realizan? ¿Qué criterios influyen en este proceso (separables, todo tipo de público encajan en los segmentos, medibles por tamaño/poder adquisitivo/perfil, mismo tamaño promedio)? ¿Utilizan herramientas? ¿Cuáles son?
- Considerando al targeting como el proceso de elección del público objetivo donde se orientará los esfuerzos de la organización ¿Qué nos puedes decir acerca de este en relación con el Selvámonos/Teatro la Plaza como organización? (uno o varios segmentos, un o varios productos, segmentos con misma cantidad de información en promedio)
- ¿Realizan dicha elección? ¿Qué criterios crees que influyen en este proceso (objetivos, recursos, foda, homogeneidad de mercado, cuota de mercado de la competencia)? ¿Utilizan alguna herramienta (mapa de públicos escénico)? ¿Por qué?

Posicionamiento

- Tomando como punto de partida la definición de posicionamiento como el lugar que ocupa la marca en las mentes de los consumidores ¿Realizan acciones para posicionar su marca y que sus audiencias la recuerdes? ¿Por qué?
- Si utilizaron ¿Qué criterios se emplearon para lograrlo (foda, recursos, posición de la competencia, diferencia entre productos de la competencia)? ¿Qué herramientas utilizaron? ¿Por qué?
- ¿Podrían definir con una frase cómo quieren que la audiencia los recuerde? ¿Por qué? (número uno, ocasiones específicas, satisface necesidades del público, usuarios específicos, club exclusivo, asociado con la competencia)

Estrategias de Marketing Mix

- ¿Cómo consideras que un buen concierto/obra de teatro para el Selvámonos/Teatro La Plaza como organización? ¿Por qué?
- ¿Cuál de estas crees que es la más relevante? ¿Por qué?
- ¿Escogen el lugar de las producciones por razones específicas? ¿Por qué? ¿Cuáles es su criterio de selección? ¿En qué medida creen que esto funciona? ¿Cómo creen que el lugar influye en mejorar la experiencia del público?
- ¿Cómo delimitan el precio? ¿Por qué? ¿Existen diferentes precios? ¿Por qué?
- ¿Realizan promociones, descuentos o tienen un día con algún precio diferente? ¿Por qué? ¿Cuáles son las que más funcionan y por qué?

- ¿Cómo comunican sus producciones? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las estrategias y medios que más funcionan y por qué?



ANEXO G: Ficha de estandarización de respuesta para el focus group

	Producto	Precio	Plaza	Promoción
Muy Bueno	excelente sonido e iluminación	Valor percibido es mayor al precio	Estacionamiento gratis	Excelente diseño de publicidad
	Regalan Merchadinsing	Variedad de precios para cada tipo de cliente	Excelente ambientación/decoración	Ventas personalizadas
			Comida y bebida gratis	publicidad muy persuasiva
	Se entregan vales de Descuentos en diversos establecimientos	Precios especiales en fechas importantes	Comida y bebida gratis	Foros / seminarios / discursos
Bueno	Buen sonido e iluminación	Valor percibido igual al precio	Existe espacio para estacionar	Presencia en redes
	Cordial servicio al cliente	Al menos dos tipos de precio	Espacio limpio	Percepción de descuentos variados
	Existe cafetería/zona de comidas y bebidas	Existen descuentos	Decoración agradable	Publicidad masiva
	Merchandising disponible a la venta		Muy fácil acceso	
Malo	Problemas técnicos con el sonidos	Tolerable sobrepeso para el valor del producto	Limitados espacios de parqueo	Se percibe poca publicidad masiva
	Problemas técnicos con luces		Limpieza deficiente	Diseño de baja calidad
	Poca presencia de la atención al cliente	Pocos descuentos	Difícil acceso al lugar	Poca presencia en redes
	Cafetería/zona de comidas y bebidas muy limitada		Mala señalización	Poca percepción de los descuentos
Pésimo	Inexistencia de cafetería/zona de comidas y bebidas	Precio muy elevado para el valor del producto	Imposible acceso al lugar	Inexistente percepción de los descuentos
		Ausencia de diversidad de precios	Pésima señalización	No se percibe publicidad Diseña de pésima calidad
	Errores técnicos y pobre calidad de sonido e iluminación	Ninguna clase de descuentos por fechas importantes	Ambiente sucio	No hay interacción en las redes sociales
			No existen estacionamientos	Nula percepción de descuento
			No hay decoración	

Elaboración propia

ANEXO H: Guía de focus group

GUÍA DE FOCUS

Perfil del participante: Público asistente a los conciertos de Selvámonos

Moderador (es): Samanta Romero y Cristian Basilio

Fecha:

Lugar:

Hora:

Objetivos:

- Conocer la manera en la que los puntos de contacto del marketing operativo han llegado hacia el público asistente.
- Obtener recomendaciones del público para la mejora de las 4P's
- Reconocer cuáles son las herramientas de Marketing Mix que los asistentes valoran más y por qué.
- Conocer las motivaciones para la asistencia a este tipo de eventos
- Conocer cuáles son los aspectos positivos y negativos que encuentran en las producciones.

Preguntas Generales

- ¿Desde cuándo conoces el Selvámonos como productora de conciertos como el Electro Selvámonos, La Primera Parada y el Festival Selvámonos en Oxapampa? ¿A cuántos han asistido?
- ¿Qué los llevó a asistir al Festival Selvámonos, la Primera Parada o el Electro Selvámonos? ¿Qué motivación y expectativa tuvieron?
- Si tuvieras que hacer una comparación entre ellos ¿en qué crees que se parecen y en qué se diferencian? ¿Los podrías ordenar en grados de preferencia y señalar por qué los clasificas así? ¿Si tuvieras que definirlos con una palabra o frase cuál sería?

Promoción

- ¿Por qué medios se enteraron de los conciertos de la organización Selvámonos? Ya sea de la primera Parada, el Electro Selvámonos o el Festival en Oxapampa.
- ¿Dónde han visto publicidad y/o información del Festival Selvámonos/ Primera Parada/ Electro Selvámonos? ¿Cómo evalúas esta publicidad en su presentación, información, contenido y efectividad?

Producto (Luces, Escenografía, bandas, sonido)

- ¿Cómo evalúas los conciertos de la marca Selvámonos en cuanto a los elementos que los conforman? Rubros: Luces, Escenografía, ambientación, bandas y calidad de sonido Dinámica en escala.
- Teniendo en cuenta que los servicios complementarios en estos conciertos se encuentran conformados usualmente por las feria de comidas, feria de discos y merchandising, baños, zona de camping, zona para niños, seguridad, bebidas, shows de artes escénicas y los domos ya que complementan la experiencia ¿Qué opinan de estos en el caso de los conciertos que organiza Selvámonos? (Dinámica de Ficha de estandarización de respuestas)
- ¿Conocen los sistemas de pagos? ¿Cuáles de ellos has utilizado? ¿Qué opinas del sistema de pago Selvacocos? (y Visa) ¿Cómo crees que se puede mejorar?
- ¿Qué opinas de la variedad de la programación (tanto bandas como de los show paralelos) en los eventos a los cuales has asistido y en especial en la última edición del Festival Selvámonos? ¿Cómo evalúan el cartel/lista de bandas y por qué? ¿Propondrías alguna banda para las próximas producciones? ¿Cuáles serían?

Plaza

- ¿Qué opinas del lugar tanto del local como la ciudad en donde se realizó el festival Selvámonos/ Electro Selvámonos o primera parada? ¿Te pareció adecuado? ¿Por qué?
- ¿Cómo evaluarían las características del local de la última edición del Festival Selvámonos en su accesibilidad, señalización y limpieza? (Dinámica en escala)

Precio

- ¿Qué descuentos conocen que ofrece el Festival/ Primera parada/ Electro Selvámonos? ¿Han utilizado alguno de estos? ¿Recuerdas cuánto pagaste por el festival / Primera Parada / Electro Selvámonos? ¿Compraron para un solo evento o en paquete?
- ¿Qué les pareció el precio del festival / Primera Parada / Electro Selvámonos?

Pregunta final

- ¿Algún comentario que quieran añadir y que no hayamos preguntado? ¿Tienen alguna recomendación para Selvámonos? ¿Cuál o cuáles serían? ¿Por qué?

Muchas gracias por haber compartido su experiencia con nosotros y haber participado en este focus group

ANEXO I: Guía de observación participante

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

Proyecto:		Observador(es):	
Lugar:		Situación:	
Objetivo de la observación:	Conocer las prácticas realizadas del Marketing Mix en las producciones escénicas (Música/ Teatro) que configuran puntos de contactos entre la organización y la audiencia.		
TEMAS	PREGUNTAS		
Producto	¿Cuáles son las características del servicio principal? (obras de teatros y conciertos)		
	¿Cuáles son las características del servicio complementarios?		
	¿Cuál es el Nivel de asistencia por obra/concierto?		
	¿Cuál es el nivel de conformidad con la calidad del producto principal?		
	¿Cuál es el nivel de conformidad con la calidad de los productos complementarios?		
	¿Cuál es el nivel de conformidad con el formato o estructura de las obras o conciertos?		
Plaza	¿Qué características tiene el lugar? (accesibilidad)		
	¿Cuál es el nivel de conformidad con la ubicación y el entorno o ambiente?		
	¿Cuál es el nivel de conformidad con la ubicación y el entorno o ambiente?		
Precio	¿Cuáles son las promociones y descuentos existentes?		

	¿Cuál es la percepción acerca de la conformidad entre el precio y el producto principal?
	¿Cuál es la percepción acerca de la conformidad entre el precio y los productos complementarios?
Promoción	¿Cuáles son los medios de comunicación existentes? ¿Cuál de estos es el más efectivo para los asistentes?
	¿Cuál es el nivel de satisfacción del servicio en general?
	¿Cuál es el nivel de satisfacción post servicio?



ANEXO J: Matriz de Consistencia

Tabla J1: Matriz de Consistencia con indicadores

Problemática	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables de Estudios				Indicadores			
Existe una reducida cantidad de estudios y sistematizaciones del proceso de Gestión de Públicos en las organizaciones escénicas independientes de Lima	PG: ¿Cuáles son los factores críticos de éxito en la Gestión de Públicos para las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima?	OG: Identificar los factores críticos de éxito en la Gestión de Públicos para las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima.	Variable Dependiente: Éxito				Indicadores			
	PE1: ¿En qué consiste el proceso de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima?	OE1: Identificar los procesos de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima	Variables Independientes: V.ID.1 Procesos	VII.1: Investigación de públicos	VII.2: Segmentación y Targeting	VII.3: Posicionamiento	VII.1: Investigación de públicos	VII.2: Segmentación y Targeting	VII.3: Posicionamiento	
	PE2: ¿Cuáles son los criterios que definen los procesos de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima?	OE2: Reconocer criterios que definen el éxito en los procesos de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima	V.ID.2: Criterios	C1.1.1: Accesibilidad (tiempo y costo)	C1.2.1: Geogrupo (demográfico)	C1.3.1: Fortalezas y debilidades de la organización	¿Se cuenta con una clara definición de la problemática de la organización?	¿Son los segmentos separables entre sí?	¿La estrategia de posicionamiento está acorde con las fortalezas y debilidades de la organización?	
					C1.2.2: Género		¿Se han planteado y delimitado los objetivos de la investigación?	¿Todos los tipos de públicos potenciales encajan en los segmentos?	¿La estrategia de posicionamiento está acorde con la capacidad de recursos de la organización?	
					C1.2.3 Estilos de vida		C1.3.2: Recursos	¿Son los segmentos medibles por tamaño, poder adquisitivo y perfil?	¿Se ha elegido las estrategias de posicionamiento considerando la posición que ocupa la competencia?	
				C1.2.4 Uso	¿Se ha definido la muestra de acuerdo a los objetivos de la investigación?	¿Los segmentos tienen en promedio el mismo tamaño?		¿El producto tiene una diferencia real en comparación al de la competencia?		
				C1.2.5. Estética		C1.3.3: Competencia		¿Es el segmento accesible para los esfuerzos de marketing?	¿Los clientes perciben diferencias entre los productos de la organización y la competencia?	
				C1.2.6. Beneficios						
	PE3: ¿Cuáles son las prácticas de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima?	OE3: Determinar prácticas de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima	V.ID.3: Prácticas	P1.1: Identificación de comportamiento y motivaciones del público potencial.	P1.2: Agrupación de público potencial en conjuntos de personas con similar perfil de consumo y elección de público objetivo.	P1.3: Adaptación y diseño de la imagen y oferta de la organización para lograr una posición valorada y clara en la mente del público objetivo.	¿Se ha seleccionado el método de contacto de acuerdo a los recursos de la organización?	¿Se selecciona el público objetivo de acuerdo a los objetivos de la organización?	¿Se encuentra alineado las 4P con las estrategias de posicionamiento?	
								¿Se ha seleccionado el target de acuerdo a la capacidad de recursos?	¿El posicionamiento se ha centrado en factores que sean relevantes para el público?	
¿Se selecciona el público objetivo tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización?										
¿Se ha seleccionado el target de acuerdo al nivel de homogeneidad del mercado?										
PE4: ¿Cuáles son las Herramientas y recursos de Marketing Cultural que permitirán aprovechar los beneficios de los factores críticos de éxito identificados en el proceso de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima?	OC: Identificar y proponer Herramientas y recursos de Marketing Cultural que permitan aprovechar los beneficios de los factores críticos de éxitos identificados en el proceso de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima	V.ID.4: Herramientas y recursos	H1.1.1: Herramientas cualitativas	H1.2.1 : Mapa de Públicos Escénicos	H1.3: Modelos de estrategias de posicionamiento	¿Se han seleccionado los métodos e instrumentos de recopilación de datos de acuerdo a los recursos de la organización?	¿Todos los segmentos se encuentran establecidos en el mapa de públicos escénicos?	¿Cuenta el producto con características específicas?		
			H1.1.2: Herramientas Cuantitativas	H1.2.2 : Modelo de Selección de Mercado Objetivo				¿El producto está asociado como número uno en su categoría?		
				H1.2.3: Sistema de Información de Públicos				¿El producto está orientado a satisfacer necesidades del público objetivo?		
								¿Está el producto orientado a una categoría de usuarios específica?		
				¿Está considerado el producto como un club exclusivo?						
¿Se ha seleccionado los métodos e instrumentos de acuerdo a las fortalezas y debilidades de la organización?	¿Se especializa la organización en un solo producto o en varios?	¿Está el producto orientado a una categoría de usuarios específica?								
¿Todos los segmentos cuentan con una misma cantidad de información en promedio?	¿El producto se encuentra fuertemente asociado a otro de la competencia?									

Tabla J2: Matriz de Consistencia con metodología de la investigación

Problemática	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables de Estudios				Metodología				
Existe una reducida cantidad de estudios y sistematizaciones del proceso de Gestión de Públicos en las organizaciones escénicas independientes de Lima	PG: ¿Cuáles son los factores críticos de éxito en la Gestión de Públicos para las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima?	OG: Identificar los factores críticos de éxito en la Gestión de Públicos para las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima.	Variable Dependiente: Éxito				* Metodología cualitativa. * Alcance primordialmente exploratorio y descriptivo. * Estudio de caso múltiple comparativo. * Triangulación de fuentes de información: Miembros de organizaciones teatrales/ musicales y expertos.				
	PE1: ¿En qué consiste el proceso de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima?	OE1: Identificar los procesos de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima	Variables Independientes: V.ID.1 Procesos	Criterios selección muestra	VII.2: Segmentación y Targeting	VII.3: Posicionamiento	Criterios selección muestra				
							Conveniencia, base teórica, accesibilidad y bola de nieve.				
							Fuentes de Recolección de Datos				
							Entrevista a profundidad a expertos y a miembros de las organizaciones Teatrales y Musicales	Entrevistas miembros de las organizaciones Teatrales y Musicales	Observación Participante (estrategias de Marketing Mix)	Focus Group a Público de las organizaciones teatrales y musicales (estrategias de Marketing Mix)	Recopilación de documentos de las organizaciones
	PE2: ¿Cuáles son los criterios que definen los procesos de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima?	OE2: Reconocer criterios que definen el éxito en los procesos de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima	V.ID.2: Criterios	Conveniencia, base teórica, accesibilidad y bola de nieve. Fuentes de Recolección de Datos Entrevista a profundidad a expertos y a miembros de las organizaciones Teatrales y Musicales	C1.2.1: Geogrupación (demográfico)	C1.3.1: Fortalezas y debilidades de la organización			Aplica	Aplica	
	PE3: ¿Cuáles son las prácticas de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima?	OE:3Determinar prácticas de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima	V.ID.3: Prácticas	P1.1: Identificación de comportamiento y motivaciones del público potencial.	P1.2: Agrupación de público potencial en conjuntos de personas con similar perfil de consumo y elección de público objetivo.	P1.3: Adaptación y diseño de la imagen y oferta de la organización para lograr una posición valorada y clara en la mente del público objetivo.	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica
	PE4: ¿Cuáles son las Herramientas y recursos de Marketing Cultural que permitirán aprovechar los beneficios de los factores críticos de éxito identificados en el proceso de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima?	OC: Identificar y proponer Herramientas y recursos de Marketing Cultural que permitan aprovechar los beneficios de los factores críticos de éxitos identificados en el proceso de la Gestión de Públicos en las Organizaciones Escénicas Independientes de Lima	V.ID.4: Herramientas y recursos	H1.1.1: Herramientas cualitativas	H1.2.1 : Mapa de Públicos Escénicos	H1.3: Modelos de estrategias de posicionamiento			Aplica	Aplica	

ANEXO K: Earlybird Electro Selvámonos 2017



Fuente: Fan Page Festival Selvámonos



ANEXO L: Afiche del Teatro La Plaza



Fuente: Fan Page Teatro La Plaza 2016

ANEXO M: Programación de artistas del Festival Selvámonos 2016



Fuente: Facebook Selvámonos 2017

ANEXO N: Fotografías del Festival Selvámonos 2016 en la observación participante



Compilado de imágenes del Festival Selvámonos 2016. Elaboración propia basada en fotografías tomadas por los investigadores e imágenes del Facebook Selvámonos 2016.

ANEXO O: Fotografías de la obra Mucho Ruido por Nada en la observación participante



Compilado de imágenes de la obra Mucho Ruido por Nada 2016. Elaboración propia basada en fotografías tomadas por los investigadores e imágenes del Facebook La Plaza 2016.

ANEXO P: Herramienta para el proceso de Segmentación y Targeting: Modelo de Selección de Público Objetivo

Modelo de Selección de Público Objetivo	
Concentración en un Único Segmento	Se centraliza los esfuerzos en un solo sector como por ejemplo, el teatro infantil
Especialización en un solo producto	Se centra en un solo producto para atraer a segmentos de mercado muy definidos, como por ejemplo conciertos de jazz clásico
Especialización selectiva	Se logra escoger varios segmentos.

Creación propia basada en Kotler y Scheff (2004)