

María de Guadalupe Garay Ávila

Hada Verde. Gestión y Difusión Artística

2021



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Bellas Artes

Hada Verde. Gestión y Difusión Artística

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en

Dirección y Gestión de Proyectos Artísticos y Culturales

Presenta

María de Guadalupe Garay Avila

Dirigido por:

Dra. Pamela Soledad Jiménez Draguicevic

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Mayo 2021

México.

La presente obra está bajo la licencia:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



SinDerivadas — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Bellas Artes
Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos Artísticos y Culturales

Hada Verde. Gestión y Difusión Artística

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Dirección y Gestión de Proyectos Artísticos y Culturales

Presenta:

María de Guadalupe Garay Ávila

Dirigido por:

Dra. Pamela Soledad Jiménez Draguicevic

SINODALES

Dra. Pamela Soledad Jiménez Draguicevic
Presidente

Mtra. Elvira Silvia Pantoja Ruiz
Secretario

Mtro. Pablo Alejandro Cabral
Vocal

Dr. Benito Cañada Rangel
Suplente

Mtra. Abigail Contreras Favila
Suplente

Dr. Sergio Rivera Guerrero
Director(a) de la Facultad

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Director(a) de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Fecha de aprobación por el Consejo Universitario
México

RESUMEN

La Ciudad de Querétaro oferta una considerable cantidad de productos artísticos teatrales. Hada Verde. Gestión y Difusión Artística busca ofrecer servicios que brinden a las Compañías de Teatro, generadoras de esta actividad, oportunidades para perfeccionar la sostenibilidad de sus proyectos al optimizar la organización de las agrupaciones; brindarles herramientas para realizar en tiempo y forma las gestiones necesarias para la ejecución de su actividades y proporcionar estrategias de difusión para alcanzar su público meta, comercializar sus productos y así obtener el desarrollo artístico y profesional deseado. El objetivo general de la investigación fue crear una empresa cultural que, a través de un modelo de gestión y difusión, sirviera como plataforma para que las Compañías Teatrales en Querétaro mejoren la efectividad y eficiencia de sus procesos creativos, así como la rentabilidad de sus productos. La presente investigación fue de tipo aplicada, ya que se intervinieron los procesos de gestión y difusión que empleaba Compañía Teatro Contacto que se encontraba en un proceso de reorganización. Se realizó investigación documental para conocer estrategias previas de gestión y difusión y por medio de entrevistas y acción participativa con los miembros del equipo se eligió la manera de trabajo más conveniente para estructurar un modelo que permitió verificar los alcances de la agrupación. Si bien la hipótesis en un inicio fue conocer si un modelo de gestión y difusión establecido e implementado por la empresa cultural Hada Verde mejora la sostenibilidad de las Compañías de Teatro en Querétaro, los resultados -debido a la pandemia actual y a la falta de funciones presenciales- no pueden comprobar mejoras en la rentabilidad de los productos. Sin embargo, se puede observar la planeación de proyectos más sólidos, cuya viabilidad, factibilidad y pertinencia sea medible y evaluable una vez que los proyectos puedan ejecutarse completamente; también se tiene un perfil más definido en las propuestas de la Compañía y una estructura interna que permite a cada uno de los miembros realizar las actividades correspondientes de manera más organizada. Se demuestra la posibilidad de mantener un trabajo colaborativo con una agrupación teatral con el modelo de trabajo generado.

PALABRAS CLAVE: Gestión cultural, Difusión artística, Compañías de Teatro, Sostenibilidad.

ABSTRACT

Queretaro City offers a considerable amount of theatrical artistic products. Hada Verde. Gestión y Difusión Artística seeks to offer services that provide theatre companies which generate those activities, the opportunities to perfect the sustainability of its projects by optimize the organization of the group, give them the tools to conduct on time and correctly, the necessary management to carry out its activities and, to bring distribution strategies to reach its target audience, commercialize its products and thereby obtain the artistic and professional development desired. The general aim of this research was to create a cultural enterprise which thru a management model and distribution being useful for a platform for theatre companies in Queretaro to improve the effectiveness and efficiency of its creative process and the cost-effectiveness of its products. The present research was applied research since the management process and distribution that Compañía Teatro Contacto used was intervened, which was in a reorganization process. Documental research was carried out to know the previous strategy of management and distribution. And through interviews and participative action with the members of the team were select the better ways to work to structure a model which allows verifying the scope of the group. Although in the beginning, the hypothesis was to know if a management model and distribution established and implemented by the cultural enterprise Hada Verde improve the sustainability of theatres Companies in Queretaro, because of the pandemic and the absence of face to face performance, the results cannot validate the improvement in the cost-effectiveness of the products. However, the planning of more solid projects can be observed, which viability, feasibility, and relevance are measurable and evaluable once the projects can be fully implemented. Also, there is a more defined profile in the company proposal and an internal structure that allows each member to perform the corresponding activities in a more organized manner. It shows the possibility of maintaining collaborative work with the theatre group with the work model generated.

Keywords: Cultural management, artistic distribution, theatre companies, sustainability.



A mis padres y hermanos por motivarme a seguir creciendo como persona y a desarrollarme profesionalmente con su ejemplo, consejos y palabras de aliento.

AGRADECIMIENTOS

A la Dra. Pamela Soledad Jiménez Draguicevic por su guía, dedicación y compromiso para la elaboración de este proyecto, al Dr. Eduardo Núñez y la Mtra. Elvira Silvia Pantoja Ruiz por su apoyo constante a lo largo de estos dos años. Al cuerpo docente de la Maestría en Dirección y Gestión de la Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos Artísticos y Culturales por aportar su conocimiento y experiencia para mi desarrollo profesional. Al personal administrativo de la Universidad Autónoma de Querétaro por su apoyo para realizar los trámites necesarios a lo largo de este proceso.

Al Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro y al Gobierno del Estado por su apoyo para dar continuidad a mis estudios y su confianza para contribuir en la educación artística de los jóvenes.

A los miembros de la Comunidad Teatral en especial a los integrantes de Compañía Teatro Contacto por su compromiso para el desarrollo artístico de la ciudad y su participación para la creación de este modelo de trabajo.

A mis amigas y a Saúl, mi mejor amigo por compartir ideas y acompañarme a desarrollarlas para crecer profesionalmente.

Índice

Portada.....	i
Contraportada.....	ii
Resumen.....	iii
Abstract	iv
Dedicatorias.....	v
Agradecimientos	vi
Índice.....	vii
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras	x
I. La gestión de los proyectos artísticos teatrales.....	14
1.1 Conceptualización de la gestión cultural e implicaciones en el arte.....	14
1.1.1 Gestión cultural y sus componentes clave.....	14
1.1.2 Gestión de proyectos artísticos teatrales.	16
1.2 Fundamentos de la gestión de proyectos artísticos teatrales para el logro de su sostenibilidad.....	17
1.2.1 Antecedentes teóricos de la sostenibilidad del teatro en Latinoamérica y casos en Querétaro.....	17
1.2.2 Metodologías de la planificación de los proyectos artísticos teatrales.....	19
1.2.3 Metodologías de financiamiento de los proyectos artísticos teatrales	32
II. Marketing artístico-cultural en la difusión de los proyectos teatrales	40
2.1 Conceptualizaciones en torno a la difusión artística	40
2.1.1 Difusión Artística	40
2.1.2 El concepto del marketing	41
2.1.3 Definición del producto sensible	42
2.2 Enfoques de marketing o teorías de marketing	43
2.2.1 Marketing en las artes	43
2.2.2 Marketing 4.0.	45
2.3 Contexto y tendencias del marketing.....	50

2.3.1	Los proyectos artísticos teatrales en los medios digitales.	50
III.	Análisis de la gestión y difusión en las compañías de teatro en Querétaro.	53
3.1	Análisis histórico-actual de compañías de teatro relevantes en el mundo y en la ciudad de Querétaro.	53
3.1.1	Antecedentes de las compañías de teatro en el mundo y las empresas culturales con mayor éxito.	53
3.1.2	Antecedentes de las compañías de teatro en Querétaro.	55
3.2	Análisis general de las compañías de teatro en la actualidad de Querétaro.	58
3.2.1	Análisis de los recursos con los que cuentan las compañías de teatro y sus necesidades.	58
3.2.2	Análisis de las políticas públicas que favorecen la sostenibilidad de los proyectos artísticos teatrales en el marco legal.	59
3.2.3	Análisis de la problemática social que enfrentan las compañías de teatro ante la pandemia mundial Covid-19	65
3.2.4	Análisis de las afectaciones económicas en el sector cultural derivadas de la pandemia.	67
3.2.5	Análisis de recursos tecnológicos	69
IV.	Plan de marketing de la empresa cultural Hada Verde	70
4.1	Resumen ejecutivo	70
4.2	Descripción del proyecto cultural	71
4.2.1	Nombre y descripción del producto.	71
4.2.2	Misión y visión.	71
4.2.3	Objetivo general	72
4.3	Evaluación del proyecto	72
4.3.1	Definición del mercado meta	72
4.4	Determinación de supuestos del mercado	73
4.4.1	Benchmarking.	73
4.5	Análisis FODA	74
4.6	Objetivos específicos del plan de marketing.	74
4.7	Estrategia de mezcla de mercadotecnia.	75
4.7.1	Producto.	75
4.7.2	Precio	77
4.7.3	Plaza.	78

4.7.4	Promoción.....	79
4.7.5	Personas.....	81
4.7.6	Procesos.....	82
4.7.7	Evidencias.....	83
4.8	Presupuesto de plan de marketing.....	84
4.9	Tabla factorial.....	84
4.10	Cronograma de actividades.....	85
4.11	Medición de control de estrategias.....	87
	Metodología.....	89
	Resultados.....	93
	Discusiones.....	97
	Conclusiones.....	100
	Referencias.....	108
V.	ANEXOS.....	110
5.1	Encuesta de diagnóstico sobre los recursos con los que cuentan las compañías de teatro en Querétaro.....	110

Índice de tablas.

Tabla 1. Análisis de los competidores.....	73
Tabla 2. Análisis FODA.....	74
Tabla 3. Estrategia de creación de modelo sistémico.....	75
Tabla 4. Estrategia de imagen de la marca.....	76
Tabla 5. Estrategia de calidad en el servicio.....	76
Tabla 6. Estrategia de introducción al costo y beneficio por el servicio.....	77
Tabla 7. Estrategia de vinculación con instituciones públicas y teatros privados de la ciudad.....	78
Tabla 8. Estrategia de lanzamiento de la empresa cultural Hada Verde.....	79
Tabla 9. Estrategia de contratación de los servicios.....	79
Tabla 10. Estrategia de comunicación digital.....	80
Tabla 11. Estrategia de servicio al cliente.....	81
Tabla 12. Estrategia de mejoras en la gestión de clientes.....	82
Tabla 13. Estrategia de creación de página web.....	83
Tabla 14. Presupuesto de plan de marketing.....	84
Tabla 15. Gastos fijos mensuales contemplados.....	85
Tabla 16. Tabla factorial Hada Verde.....	85
Tabla 17. Cronograma de Actividades.....	85
Tabla 18. Tabla de medición y control.....	87

Índice de figuras

Figura 1. Captura de pantalla de Planes, programas e información de la secretaría de cultura federal.....	62
Figura 2. Infografía sobre el desarrollo económico de la cultura en México del 2008 al 2018.....	68
Figura 3. Logotipo HADA VERDE.....	71
Figura 4. Recursos de Producción y Equipo Creativo con el que cuentan las Compañías..	93
Figura 5. Puestas en escena que realizan al año las Compañías de Teatro	94
Figura 6. Compañías que cuentan con espacio propio	95
Figura 7. Medios de difusión con los que cuentan las Compañías de Teatro	96
Figura 8. Herramientas de comunicación con las que cuentan las Compañías de Teatro..	96

Introducción.

En la Ciudad de Querétaro existe una gran oferta teatral; sin embargo, no se ha generado la demanda suficiente ni se cuenta con la infraestructura óptima para la cantidad de propuestas teatrales que hay en la ciudad. Por consecuencia, cada producción es un riesgo. En el caso de los ingresos propios, no se asegura que la inversión será devuelta y, desafortunadamente, la mayoría de las compañías trabajan de esta manera. Esto supone que debe existir una fuerte planificación de los proyectos que se realizan; así mismo, surge la pregunta:

¿Qué elementos debe considerar un modelo de gestión y difusión establecido para que una empresa cultural logre mejorar la rentabilidad de las compañías de Teatro en Querétaro, utilizando los productos con los que cuentan actualmente?

Los directores o actores de las compañías fungen labores de artistas, no de empresarios culturales o gestores, por lo que se enfocan en la creación; esto provoca que las acciones administrativas se realicen de forma empírica, a prueba y error y, aunque las que tienen más años de experiencia han creado estrategias de trabajo, no hay un modelo o un apoyo concreto que permita beneficiar a diferentes compañías para un bien común.

La presente investigación busca beneficiar a las compañías de teatro en Querétaro al crear una empresa cultural que mejore la sostenibilidad de sus proyectos artísticos. Es importante destacar que no hay suficientes emprendimientos culturales que brinden a los artistas teatrales seguridad económica y existe una falta de valoración del trabajo del actor o creativo por parte de la sociedad. Además, la centralización de la cultura en la capital del país, o bien en cada estado, dificulta a muchas personas acceder a ver puestas en escena por cuestiones económicas o geográficas. Debido a ello, es más complicado que artistas de provincia den a conocer su trabajo a nivel nacional o internacional, puesto que el principal referente es la Ciudad de México.

Para combatir estas situaciones, fue necesario definir cuáles son las principales necesidades de las compañías de teatro locales, por lo que se realizó una encuesta. El análisis

de estos resultados permitió decidir que es conveniente enfocar la investigación y actividades de la Empresa Cultural Hada Verde¹, creada a partir del presente trabajo con la finalidad de sistematizar procesos de gestión y difusión, áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia y eficacia de las agrupaciones.

Lo anterior se logrará al implementar un modelo de gestión y difusión que, de manera sistémica y especializada, sirva como plataforma para que en gremio teatral mejore la efectividad y eficiencia de sus procesos creativos. Este se crea acorde a las necesidades de los proyectos o productos con los que cuentan los artistas, para lograr sostenibilidad, así como presencia nacional e internacional de los mismos. El fin es que estos sean sostenibles.

Por tal motivo, el objetivo es crear una empresa cultural que, a través de un modelo de gestión y difusión, sirva como plataforma para que las compañías teatrales en Querétaro mejoren la efectividad y eficiencia de sus procesos creativos junto con la sostenibilidad de sus productos. Para ello se propone diseñar un modelo de gestión y difusión para las agrupaciones, implementar en ellas el modelo, mejorar sus procesos creativos, obtener mayor rentabilidad en sus temporadas y fortalecer su presencia en escenarios nacionales e internacionales. La intención es probar la hipótesis: un modelo de gestión y difusión establecido e implementado por la empresa cultural Hada Verde. Gestión y Difusión Artística mejorará la rentabilidad de las Compañías de Teatro en Querétaro.

¹ Hada Verde: Empresa Cultural de gestión y difusión artística, creada por la presente investigadora en 2019, y enfocada a mejorar la sostenibilidad de las compañías de teatro en Querétaro.

I. La gestión de los proyectos artísticos teatrales.

1.1 Conceptualización de la gestión cultural e implicaciones en el arte.

1.1.1 Gestión cultural y sus componentes clave.

La palabra *gestión* se puede encontrar en diferentes áreas del conocimiento, hace alusión a la administración de recursos para alcanzar un objetivo. En este caso, para lograr definir y aclarar el concepto, se usarán los referentes cuya temática está relacionada con la gestión cultural o de proyectos artísticos. De León citando a Luis Ben (2001) define la *gestión cultural* como:

GESTIÓN: (Del lat. Gestio-onis). / Cultural. Se entiende la gestión cultural como el conjunto de herramientas y metodologías empleadas en el diseño, producción, administración y evaluación de proyectos, equipamientos, programas o cualquier tipo de intervención que dentro del ámbito de la cultura creativa se realiza en un territorio determinado con la finalidad de crear públicos, generar riqueza cultural o potenciar su desarrollo cultural en general. (De León, 2005, pág. 26)

Desde una perspectiva basada en la percepción de la gestión cultural como un enfoque de formación ciudadana en el que se define la identidad de una comunidad, MacGregor (2017) plantea la gestión cultural como:

Como una práctica sistematizada en proyectos metodológicamente sustentados en una praxis participativa, que incide en ámbitos significativos de la cultura, para orientar el esfuerzo de una comunidad hacia la transformación de prácticas sociales que favorezcan la recuperación del espacio físico y simbólico, el fortalecimiento de sus identidades la preservación de su memoria y patrimonio cultural, el estímulo de la expresividad, la creatividad y la convivencia, a fin de generar condiciones adecuadas para el ejercicio de los derechos culturales y la construcción de ciudadanía. (MacGregor, 2017, pág. 1). Ello permitirá abonar al “desarrollo libre, igualitario, y fraterno de los seres humanos en esa capacidad singular que tenemos de

poder simbolizar y crear sentidos de vida que podemos comunicar a otros.” (Jesús Prieto, en Mac Gregor, 2017, pág.2)

La gestión cultural juega un papel importante en la construcción de “identidad” y “ciudadanía”. Ambos conceptos se encuentran en una constante transformación a causa de la globalización, que incide en la conformación de la identidad de cada individuo, el cual se ve influenciado por diversos estímulos que lo obligan a cuestionar y resignificar a cada momento su identidad.

En este sentido, en la gestión cultural se deben tomar en cuenta tres factores claves:

- a) **METODOLOGIA:** La parte metodológica, la cual debe tener una estructura de intervención sólida que le permita identificar el área de oportunidad; es decir, aquella necesidad que existe y que, al ser resuelta, modificaría favorablemente la comunidad; planear una estrategia, una serie de acciones que permitan resolver la problemática existente; la ejercitación organizada y eficiente de las mismas y la evaluación del proyecto para demostrar su eficacia, o bien, la necesidad de nuevas estrategias o identificación de otras problemáticas.
- b) **VALOR SIMBÓLICO:** Para el logro de ello, esta práctica debe mantener un diálogo constante con los miembros de la comunidad en la que se participa, que permita la definición simbólica del espacio físico, la expresión de los miembros de la comunidad y el desarrollo de su capacidad creadora, con la finalidad de favorecer la recuperación del espacio físico y simbólico que habitan.
- c) **DERECHOS CULTURALES:** La realización de proyectos de gestión cultural asertivos inmediatamente favorecerá el cumplimiento de los derechos humanos y culturales de los involucrados, favoreciendo la sostenibilidad, inclusión y el cuidado del medio ambiente de una comunidad; se entiende este último como todos aquellos elementos que mejoran el desarrollo humano y la calidad de vida de las personas que forman parte de la comunidad, desde el adecuado uso y valoración de sus recursos, el apoyo, empatía y solidaridad entre pares y el autoconocimiento.

1.1.2 Gestión de proyectos artísticos teatrales.

En un enfoque más directo sobre la gestión de proyectos escénicos, Marisa de León expone que es una acción fundamental. “En cualquier proyecto cultural, la gestión es el punto medular, pues ésta condiciona definitivamente el proceso de producción y comercialización que tendrá el producto escénico” (De León, 2005, pág. 29).

Utiliza la analogía de la germinación de una semilla. “Para los productos culturales la idea germinal dará como resultado un evento cuya calidad y naturaleza dependerá de la planeación, organización y sustentación del proyecto” (De León, 2005, pág. 29). Es decir, de esta dependerá el futuro éxito de la obra.

Pérez Martín (2010) describe la Gestión de Proyectos como un cambio de modelo en la forma de trabajo que se tenía. La falta de control y organización originaban pérdidas económicas, propone la tarea de planificar. “Esta es la clave de la mayoría de los proyectos: ¡Planificación!”. (Pérez Martín, 2010, pág. 18)

Las definiciones de gestión cultural o de proyectos escénicos permiten entender que la gestión puede valerse de diversas herramientas, prestadas de diferentes áreas del conocimiento, como pueden ser la publicidad, el marketing, la economía, la administración, las ciencias sociales y el arte. Esto dependerá del objetivo que el proyecto persiga. Estas permiten planificar, ejecutar y reproducir el producto artístico al reunir las acciones necesarias que ayuden a cumplir con el objetivo planteado.

Con apoyo de la analogía que hace Marisa de León sobre la germinación de una semilla, se planteará la planificación como el primer momento de gestación del proyecto, en el que este fija sus metas y objetivos; en las artes escénicas comúnmente llamado preproducción. La ejecución o producción es el momento en el que se realizan las acciones antes planificadas, se cuidan y, de ser necesario, adecúan; es el momento del crecimiento de esa semilla. Sucede de tal forma que se obtiene el fruto esperado; es decir, producciones de ello.

Una vez que tenemos ese producto, la tarea de la posproducción es cuidar de su maduración, por lo que las tareas deben estar destinadas a darle mayor vida y alcance. Esta

selección de acciones y el cuidado de ellas son necesarias para lograr este proceso de germinación, crecimiento y maduración de nuestro producto artístico; estas definen la gestión de un proyecto.

Siguiendo con la analogía que hace Marisa de León, en el momento germinal o de preproducción, se fijan las metas y objetivos de un proyecto, se define la idea y se adquiere forma: se ¡planifica! Aquí no termina la gestión. Esa planificación requiere de cuidados para que la idea pueda crecer hasta dar los beneficios esperados, este momento sería el de la producción. Una vez que tenemos ese producto, las acciones deben destinarse a la maduración de este fruto, a darle mayor vida y alcance; este momento corresponde a la posproducción. La gestión concluye como la selección de acciones y el cuidado de ellas para lograr la germinación, desarrollo y maduración de nuestro producto.

1.2 Fundamentos de la gestión de proyectos artísticos teatrales para el logro de su sostenibilidad.

1.2.1 Antecedentes teóricos de la sostenibilidad del teatro en Latinoamérica y casos en Querétaro.

Revisando trabajos previos realizados para comprender la sostenibilidad de proyectos teatrales, H. Marina (2019) parte de la pregunta ¿cómo pensar la sustentabilidad económica de un teatro menor latinoamericano? Define el teatro menor como aquel teatro alternativo que no responde a parámetros industriales de producción artística, cuya necesidad no radica en vender un producto, sino en el deseo del desarrollo cultural. Explicar la forma en que las producciones de teatro menor son sustentadas económicamente; las cuales dependen de los recursos que ellos mismos consiguen, ya sea de forma estatal o particular, para lograr su financiamiento.

H. Marina, (2019) menciona que, en ocasiones, debido a la oferta gratuita que ofrece el estado, surge la falta de voluntad del público para pagar por asistir a un espectáculo; concluye explicando que se cree que los artistas menores dependen principalmente de recursos del estado y solamente producen cuando cuentan con recursos públicos. Sin embargo, como los programas gubernamentales no son suficientes, los artistas han creado

otras estrategias para lograr sus creaciones. Por otra parte, considera que el rendimiento del teatro no se debe evaluar únicamente económicamente, sino por su impacto social, político, estético y artístico.

En cuanto a sostenibilidad económica, en Querétaro existe el proyecto de la Compañía Universitaria Látex, en el que mediante una estructura de taller-laboratorio permanente, procura ser rentable a través la planeación, innovación y gestión de sus productos. La rentabilidad se busca a través de estrategias como entrenamiento e investigación en puestas en escena interdisciplinarias, participación en congresos y festivales internacionales, y gestión de medios y recursos. Se consideran cuatro ejes: formación, planeación-gestión, producción e innovación, y demuestra cómo cada uno contribuye para obtener resultados financieros positivos para sostener una temporada de funciones.

Los cuatro ejes presentados en este trabajo son relevantes para promover y orientar el inicio, desarrollo, sostenimiento y profesionalización de compañías artísticas universitarias, pues existen múltiples variables externas que si no se planifican con atención (p. ej., estrategias de difusión y promoción, análisis de factibilidad, etc.), pueden ocasionar que un trabajo surgido de un esfuerzo artístico grupal no llegue al público con la calidad estimada. (Jiménez, 2018, pág.25)

En la Ciudad de Querétaro, en 2017 se formó el Consejo Consultivo de Teatro por iniciativa de la comunidad artística de la ciudad, el cual -según su página oficial en Facebook- “funge como un órgano de consulta, asesoría en la formulación de estrategias en materia de apoyo a la comunidad en el Edo.” A su vez, existen compañías teatrales que, a pesar de no tener en concreto un modelo de gestión, su nivel de organización actual les permite una mayor solvencia económica para realizar sus actividades, como es el caso de Atabal Creación Artística A.C.

En estas investigaciones se puede observar que los puntos en los que la planeación y valoración de un producto teatral se enfoca son los tres antes mencionados: 1) metodología,

en la que se considera la formación, planificación y producción; 2) el valor simbólico, al tomar en cuenta el impacto estético, artístico y la innovación, y 3) los derechos culturales, así como el impacto social y político.

A esta reflexión se suma la *sostenibilidad* de los proyectos teatrales que si bien, tiene mayor éxito con una adecuada metodología, un valor simbólico consolidado por sus artistas, cuidado estético e innovación en el producto y estar dirigido a fomentar los derechos culturales de una población a la que se dirigen, también encuentra como necesidad erradicar los altos niveles de subempleo en la comunidad artística del estado y la baja sostenibilidad económica de los productos artísticos.

1.2.2 Metodologías de la planificación de los proyectos artísticos teatrales.

El presente estudio sobre las metodologías de gestión y difusión de los proyectos artísticos fue abordado por diferentes teóricos desde sus particulares áreas de trabajo; no se enfocaron únicamente en buscar la rentabilidad de los proyectos, sino que pensaron como darles una forma adecuada y eficiente con la que obtuvieran los resultados previstos. Buscaron siempre mejorar la forma de trabajo y cómo llevarla de manera profesional ante el público.

Es importante pensar en el impacto económico, social y político que se desea obtener. Para ello, debe considerarse, antes que nada, la problemática que existe en torno al tema planteado. En la parte económica no hay suficientes emprendimientos culturales que brinden a los artistas de teatro una seguridad económica para realizar su creación artística de manera digna. Socialmente existe una constante falta de valoración del trabajo del actor o creativo: se percibe como un simple entretenimiento y no como parte fundamental del desarrollo cultural de la sociedad y, por lo tanto, de su identidad al crear valor simbólico con sus obras. En cuestión política la cultura se encuentra centralizada, ya que no todas las personas tienen acceso a eventos teatrales por cuestiones económicas o geográficas.

La creación de empresas culturales y de un modelo sistematizado de gestión y difusión, que estén adaptadas a las necesidades de la provincia queretana y sirva como

plataforma para que las compañías teatrales mejoren su efectividad y eficiencia en sus procesos creativos, impactará económicamente al mejorar la rentabilidad de sus productos. Al existir mayor explotación de estos proyectos y ser llevados a diferentes escenarios, alejados de la capital, tanto la descentralización de la cultura en el estado como la valoración del trabajo artístico se verán beneficiados, lo que impactará directamente en el desarrollo cultural del estado.

En el presente análisis se abordarán propuestas teóricas de diversos autores, desde la perspectiva administrativa de la planeación estratégica en general para las empresas, como la gestión y planeación de proyectos culturales y escénicos, específicamente. Estos enfoques brindarán un panorama de metodologías de gestión que ya existentes y pueden ser de ayuda para la creación de este modelo enfocado en el contexto de la Ciudad de Querétaro.

La planeación estratégica de empresas se enfoca en proyectar a futuro y prever el éxito de un proyecto, lograr el mejor aprovechamiento de recursos estratégicos para la acción planeada, las cuales puedan garantizar el éxito y la seguridad para dar larga vida al proyecto. En la presente investigación es importante el monitoreo del beneficio que se adquiere y, sobre todo, encontrar los principios comunes de las compañías para utilizar un mismo modelo, aunque cada una de ellas posean particularidades.

Barrios Noriega y Chaves Zaldumbide (2014), exponen la planeación de los proyectos culturales bajo un enfoque comunicativo, presentan la importancia de la creación en colectivo. Proponen que se cimenten las actividades a partir de la comunidad en la que se realiza, y no como una imposición externa.

En el caso del presente trabajo de intervención que se propone con Hada Verde. Gestión y Difusión Artística se dirige a la comunidad teatral local: se va a elaborar un modelo de gestión que las compañías de teatro en la ciudad desarrollen, el cual estará adecuado al contexto en espacio y tiempo que todas comparten. Este enfoque comunicativo será de ayuda al tener en cuenta las particularidades de cada agrupación; tomando en cuenta estos elementos, la intervención será exitosa.

Los pasos que los autores proponen son: construir las situaciones iniciales, realizar un análisis en torno a la situación y, de común acuerdo, definir cómo ejecutar un proyecto; en conjunto, estas servirán como guía para trabajar con las compañías. Se realizarán convenios desde la planeación se pueden generar vínculos con las agrupaciones que permitan cumplir los objetivos planteados. Desde su gestión hasta su ejecución y evaluación, todos los integrantes de la compañía deciden qué problemática atender y trazan una ruta para resolverlo, por lo que la participación, creatividad y objetivos de todos los miembros del equipo son vitales para definir el rumbo y evaluación del proyecto.

El enfoque comunicativo propone una buena estrategia para la identificación de la problemática social que atiende nuestro proyecto, lo cual es fundamental al gestionar, puede ser vital para su viabilidad e incluso le brinda valor comercial. También la evaluación cualitativa permite entender mejor los resultados y el impacto en la población, guiados por la integridad, diversidad y sentido de comunidad en este momento.

Pérez Martín (2010) es fundamental para la presente investigación, ya que propone evitar pérdidas monetarias, lo cual aportaría rentabilidad a las Compañías de Teatro. Expone que en la práctica la Gestión Cultural de Proyectos Artísticos Teatrales puede abordarse desde dos perspectivas: la interna y la externa. No importar por cual se inicie, ya sea que el proyecto surja por una necesidad de adentro hacia afuera (es decir de la necesidad creativa del artista) o de afuera hacia adentro (porque atiende a necesidades y problemáticas de algún público específico que solicita algún repertorio determinado); ambas son igual de importantes para la configuración y éxito de un proyecto. La mala organización o ejecución de alguna de las partes repercutirá en la otra, a pesar de que esta se haya logrado bajo una estructura sólida.

La gestión interna se podría definir como aquella que ocurre con la comunidad de creativos, llámese actor, director, escenógrafo, vestuarista, iluminador o dramaturgo. Pérez Martín (2010) se refiere a la difusión como comunicación del proyecto, esta inicia cuando enamoramos a todos los participantes contribuir en este, cuando todos están convencidos del valor y la importancia que implica realizarlo y, por consecuencia, lo hacen, o por imposición, sino por convicción.

De manera permanente, ambas gestiones van de la mano, no son algo aislado, sino algo complementario. Al encontrarse en constante dinámica se deben valorar los espacios y tiempos que necesitan para realizarse; así como el diálogo entre la comunidad creativa, el público al que se dirigen y la constante evaluación, a partir de los parámetros establecidos. Estas acciones fortalecerán el logro del objetivo, tanto de rentabilidad como de desarrollo artístico, social y cultural.

A continuación, se especifican los principales fundamentos que realizan cada uno de los autores mencionados, los cuales serán útiles para la creación del modelo de Hada Verde. Gestión y Difusión Artística para intervenir las compañías de teatro en la ciudad de Querétaro:

En *Planeación Estratégica. Fundamentos y casos*, Rojas & Medica (2012) exponen un panorama bastante concreto y sistémico de cómo planear, qué se debe tomar en cuenta y, sobre todo, cómo prever a futuro para lograr el éxito de un emprendimiento. Definen la planeación como parte fundamental del proceso administrativo, ya que ayuda a la provechar de mejor manera los recursos que se utilizan para la realización de un proyecto.

La planeación es una etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función del objetivo y metas generales, económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito. (Rojas & Medina, 2012, pág. 14)

Para tal planificación manejan como puntos clave: contar con un plan, un programa, un ideal, objetivos, metas, estrategia, táctica, políticas, diagnóstico, pronóstico de control, factibilidad, objetividad y cuantificación, flexibilidad, unidad y cambio de estrategias. El hincapié principal recae en cuánto sirve la estrategia para prever posibles conflictos futuros y poder crecer como empresa.

Propone cinco tipos de estrategia: La estrategia como plan es un curso de acción determinado; como patrón es un modelo, un esquema de flujo de acciones; como pauta de acción se relaciona con la competencia directa. Se busca adquirir ventaja sobre ellos y como posición tiene que ver con la ubicación “medio ambiente”.

La estrategia se vuelve parte fundamental de todo proyecto, ya que no solo es su plan de trabajo, sino la seguridad de que este tendrá larga vida o, al menos, la que hayamos programado para él. Es común al iniciar con una compañía teatral no tener conocimiento adecuado del área administrativa y no plantear la sostenibilidad que se desea obtener antes de iniciar un proyecto artístico.

“La empresa, a través de la práctica, puede ir creando y desarrollando sus propias estrategias, las cuales se convertirían en ventaja competitiva, al ser exclusivas de esta” (Rojas & Medina, 2012, pág. 116). Con estas ventajas, a través de un modelo de gestión y difusión, los proyectos que se sumen podrán obtener mayor certeza de la viabilidad, factibilidad y pertinencia de su emprendimiento y por consecuencia beneficios de él.

La planeación estratégica plantea dos etapas fundamentales: el análisis en el que se establecen metas y fórmulas estratégicas; y la implementación del plan estratégico, cuando se ejecutan y controlan las acciones. Este último, también es el momento de evaluación y monitoreo. La gestión y difusión no queda únicamente en la estructuración de la metodología de trabajo, sino en el seguimiento del cumplimiento de acciones y los resultados que se generan es fundamental.

Debido a que la atención que el modelo de Hada Verde. Gestión y Difusión Artística prevé es para proyectos de características similares que busquen ser rentables, debe medirse el beneficio que adquieren. “Aunque no hay dos empresas que sean idénticas, hay ciertos principios comunes a todas ellas. Sin embargo, su aplicación tiene que variar por necesidad, para ajustar a las circunstancias individuales”. (Rojas & Medina, 2012, pág. 23).

Al tener un modelo general que prevea las características externas, gestiones necesarias y patrones comunes, se podrán realizar las adaptaciones necesarias de acuerdo con la organización interna de cada compañía, para así lograr la viabilidad de cada producto para ponerlo en contacto con el público.

Barrios Noriega y Chaves Zaldumbide proponen una metodología para la planeación de proyectos culturales dividida en cuatro módulos: El módulo I es la “Construcción de las condiciones iniciales para la planeación de un proyecto cultural” (Barrios Noriega & Chaves Zaldumbide, 2014, pág. 59), y consiste en definir a los integrantes, el rol que desempeñan, el propósito del equipo, las condiciones de trabajo, los resultados esperados, las instituciones responsables y los actores afectados positiva o negativamente en el proyecto.

Una vez planteados estos parámetros, continúa el módulo II, “Diagnóstico situacional: Identificación y análisis de la problemática sociocultural que da origen al proyecto” (Barrios Noriega & Chaves Zaldumbide, 2014, pág. 62). En este se identifican las áreas de oportunidad para intervenir de acuerdo con la problemática sociocultural; es decir, aquella situación que el equipo de trabajo desea transformar. Debe explicar las causas directas, externas y estructurales del planteamiento realizado.

El módulo III, “La formulación del proyecto cultural” (Barrios Noriega & Chaves Zaldumbide, 2014, pág. 71), es la sistematización de los acuerdos a los que se han llegado, es la presentación metodológica y documental del diseño del proyecto y debe contener: Nombre del proyecto cultural, cobertura social, cobertura geográfica, fundamentación, objetivos, metas, actividades, productos esperados, cronograma de actividades, recursos y presupuestos.

Por último, el módulo IV, “Diseño de la evaluación del proyecto cultural” (Barrios Noriega & Chaves Zaldumbide, 2014, pág. 81), marca el momento de analizar la viabilidad económica, financiera, política e institucional del proyecto.

La metodología presentada (sobre todo el módulo III que habla sobre la formulación del proyecto cultural) quizá sea la que comúnmente se encuentra como parte de los requisitos en convocatorias de desarrollo social, educación o artísticas, por lo que en los módulos II y IV Barrios Noriega & Chaves Zaldumbide (2014) explican las claves para fundamentar un proyecto. Es importante considerar el aspecto destacado en el mismo título del libro: “Transformación de la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo”, es decir que los proyectos artísticos pueden tener bases en el desarrollo social y contribuir a este a través del arte.

Con este enfoque, muchas puertas de financiamiento, tanto nacionales como internacionales, así como de discurso artístico, pueden ser aprovechadas al surgir de una problemática social a la que se enfrenta una comunidad y ser transformada a través del arte. Es fundamental tener en cuenta este panorama al gestionar un proyecto, esto podría ser vital para su viabilidad e incluso le brindaría valor comercial.

Barrios Noriega y Chaves Zaldumbide (2014) también plantean una propuesta amplia y clara sobre cómo los proyectos socioculturales deben ser evaluados. La mayoría de las veces la evaluación se efectúa de forma cuantitativa, sin aportar resultados de impacto sobre las políticas del proyecto o las competencias logradas. En su lugar atiende cuestiones propias del método científico, que tienen que ver con el número de asistentes a un evento y no con los aprendizajes que estos reciben, por poner un ejemplo. Se basan únicamente en cuestiones cuantitativas y dejan de lado lo cualitativo, que permite dar mayor entendimiento a los resultados y al impacto en la población. Este enfoque de evaluación es el esperado por los indicadores propuestos por el Programa Especial de Cultura y Arte (PECA), ya que mientras sus objetivos son cualitativos, sus indicadores de evaluación son cuantitativos.

Son muy pocas las evaluaciones que aportan información acerca de los resultados o impactos de las políticas o proyectos: las competencias efectivamente logradas con los cursos de capacitación, la modificación de la percepción y las prácticas de los públicos que asisten a los eventos; la transformación en los aprendizajes y las visiones que los documentos generan en los públicos que los reciben, entre otros. (Barrios Noriega & Chaves Zaldumbide, 2014, pág. 85)

Barrios Noriega y Chaves Zaldumbide (2014) presentan los siguientes puntos clave de una evaluación con enfoque comunicativo y participativo:

1. *La idea de la integridad en la evaluación de los proyectos culturales*: donde la evaluación es parte de la gestión, pues surge de la planeación para verificar la viabilidad. En este sentido, las actividades realizadas no pueden separarse de sus resultados y de sus productos, por lo que se busca desentrañar los resultados de un proyecto como “procesos

consolidados” que construyen parámetros para ejercer juicios de valor que cumplan con la visión del proyecto.

2. *La idea de la diversidad de la evaluación de los proyectos*, toma en cuenta los saberes de “sentido común”; considera que estamos con otros, hay otras formas de saber que coexisten y, a partir de criterios de otros, se obtiene validez y legitimización. La evaluación busca múltiples métodos de análisis y de realidad evaluada. Hay múltiples referencias presentes en la realidad que se evalúa.

3. *La idea de la construcción participativa en la evaluación de proyectos culturales*: no busca evaluar impersonalmente al objeto de estudio, ya que entiende la subjetividad como “fuentes de sentido”. La evaluación se vuelve el facilitador del proceso de negociación de los actores que intervienen en el diseño, implementación, interpretación de la evaluación. Toma en cuenta sus demandas, intereses y necesidades, pues los valida la experiencia de toda la comunidad.

En este enfoque existen momentos metodológicos de la evaluación. El primero es *Conformación del equipo de evaluación del proyecto cultural*. (Barrios Noriega & Chaves Zaldumbide, 2014, pág. 92). Debe ser un equipo de trabajo conformado por los participantes del proyecto con los que todos puedan exponer sus ideas, discutir diferencias y generar conocimiento. Parte de la participación es el proceso de diálogo, por lo que debe haber un canal de comunicación permanente. Los partícipes pueden establecer un contrato de evaluación en el que se exponen las reglas del juego para evaluar, es decir: qué se entiende por evaluación, qué se va a evaluar, de qué modo, cuál es el equipo de trabajo, el uso que se le dará a la evaluación, la confidencialidad, los compromisos que se asumen, acuerdos de uso de presupuestos.

El segundo momento es la *“Evaluación de la planeación del proyecto cultural”* (Barrios Noriega & Chaves Zaldumbide, 2014, pág. 97). En este periodo se revisa si el proyecto cumple con los requisitos metodológicos mínimos, se verifica cada uno de los apartados y se hace un análisis y recomendaciones.

El tercer momento es “*El diseño de la evaluación del proyecto cultural*” (Barrios Noriega & Chaves Zaldumbide, 2014, pág. 102), con el que se determina qué, cómo y cuándo se va a evaluar, qué se quiere conocer y qué se quiere identificar. Se formula, desde la planeación, un procedimiento de sistematización y ordenamiento de la información, que contempla “Finalidades de la evaluación. Usuarios de la evaluación de un proyecto cultural. Estado de desarrollo del proyecto cultural que se evalúa. Preguntas clave para la evaluación del proyecto cultural. Construcción de los indicadores del proyecto cultural” (Barrios Noriega & Chaves Zaldumbide, 2014, pág. 103).

En esta metodología, los indicadores al usarse como referentes guían el comportamiento de las variables como un proceso de construcción social permanente.

Desde esta perspectiva, la construcción de indicadores no debe ser entendida como tarea exclusiva de expertos, sino como un proceso en el que concurren tanto la experiencia de los actores vinculados directamente con el proyecto cultural, así como la del especialista sobre el objeto de intervención del proyecto cultural. (Barrios Noriega & Chaves Zaldumbide, 2014, pág. 110)

Para la medición de resultados se considera la *Ejecución de la evaluación*, que es la recolección, ordenamiento, procesamiento y análisis e interpretación de la información, así como la *Retroalimentación y aprendizaje para la gestión del proyecto*: “Uno de los criterios centrales del enfoque comunicativo para la evaluación es que ésta debe tener una función pedagógica en sí misma, es decir, debe servir para aprender y retroalimentar la gestión del proyecto cultural” (Barrios Noriega & Chaves Zaldumbide, 2014, pág. 132).

La propuesta que hacen sobre la evaluación comunicativa es un complemento ideal para las evaluaciones cuantitativas que regularmente se usan para medir las actividades que se realizan. En el enfoque comunicativo se establece un diálogo entre los participantes que podrían ayudar a conocer la percepción su público, sus inquietudes y cómo se establece la gestión interna de la agrupación de forma armoniosa entre los integrantes. Su fin es considerar los indicadores que permitan concentrar la atención en la realidad que se desea

transformar y así adquirir mayor sostenibilidad en los proyectos artísticos teatrales, tanto en el aspecto económico como al generar valor simbólico y fortalecer los derechos culturales. “...lo importante es conocer cómo esos resultados contribuyen o no a la modificación del problema que da origen al proyecto” (Barrios Noriega & Chaves Zaldumbide, 2014, pág. 130).

En este proceso de investigación será importante medir los valores cuantitativos, los cuales indiquen el número de asistentes al teatro y su procedencia; entre otras cosas, para verificar que el trabajo de difusión y marketing rindan frutos en cuanto a la rentabilidad de las compañías. Sin embargo, a nivel cualitativo, como bien lo expresan los autores, es muy importante aprender de estos valores y, al momento de hacer la evaluación tener la sensibilidad de que todos los involucrados sean estimados de forma que se sientan motivados a continuar creciendo dentro del proyecto, por lo que este modelo de evaluación resulta muy conveniente.

Es preciso que los indicadores y herramientas se creen de manera funcional y que el hecho de ser parámetros cualitativos no implique la falta de asertividad al encontrarse enfocados en cumplir con el propósito del proyecto.

Pérez Martín (2010), expone que la falta de sistematización en la producción de productos culturales ha ocasionado pérdidas económicas. Especifica la importancia de planificar para utilizar adecuadamente los recursos tanto humanos como materiales con los que se cuentan. Esta problemática y sus soluciones son fundamentales para la presente investigación, ya que propone evitar pérdidas monetarias, lo cual aportaría rentabilidad a las compañías de teatro.

Para ello, Pérez Martín (2010) presenta una metodología que permite llegar al estreno de la puesta en escena de forma óptima, reforzando nuestra imagen y optimizando recursos a través de procesos continuos para ejecutar acciones que consideren explotar el producto la mayor cantidad de tiempo posible. Resalta la importancia de identificar las acciones que son rutinarias, de las que son urgentes, con la finalidad de eliminar sobreesfuerzos al realizar un proyecto. Esta identificación y selección de acciones, como parte de una metodología, serán las que conformen el modelo de gestión y difusión para la presente investigación.

Las actividades selectas serán las que brinden resultados más satisfactorios tanto cuantitativa como cualitativamente, teniendo en cuenta el contexto, las metas y los objetivos de cada compañía.

El **Plan** supone la existencia de una serie de acciones, normalmente de carácter estratégico, que pretende iniciar un nuevo camino, un nuevo desarrollo, una nueva línea de trabajo, un cambio importante en una organización, sus resultados se aprecian a largo plazo. (Pérez Martín, 2010, pág. 29)

Por ello, se resalta la importancia de la gestión para que un proyecto y la distribución del producto funcionen adecuadamente. “El proyecto puede fallar porque no cuenta con los cimientos y el desarrollo adecuados” (Pérez Martín, 2010, pág. 37). Estos cimientos adecuados y desarrollo de ellos pueden crearse al investigar cuáles son esos cimientos que, de acuerdo con nuestro contexto, funcionan y brindan beneficios a las Compañías.

Los puntos que considera el autor y que resultan trascendentales para para la planeación cuando se cuentan con la premisa o idea inicial del proyecto son:

- El estudio de viabilidad que contempla diferentes áreas como: la económica, social, legal, cultural.
- El análisis de condicionantes y limitantes: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).
- La localización: Macro y Micro.
- Alternativas estratégicas.
- Los objetivos a largo, mediano y corto plazo.
- La metodología de trabajo.
- Análisis costo-beneficio.
- Identificación de beneficiarios.
- Organización y gestión del proyecto.
- Financiación.
- Explotación: ciclo de vida del proyecto.
- Diseño de la evaluación.

En cuanto a la organización, es importante contar con un organigrama, flujo de circulación de la información, mecanismos de participación y motivación del cliente interno. La forma en que el autor concibe la gestión de proyectos resulta bastante atinada porque

considera la gestión interna de este, es decir, la importancia de convencer primero a los involucrados en los proyectos (clientes internos) de que su trabajo es valioso y debe ser ejecutado.

Sobre la venta del producto, explica la importancia de la segmentación de públicos y cómo se les debe seducir con la idea desde el inicio, cuando se concibe y se comienza a trabajar en este. Es necesario convencer a los que participan y a los que acompañan en el proceso y cumplen con actividades. Eso garantiza una gestión y, por lo tanto, una ejecución adecuada, ya que todos están de acuerdo con su trabajo y con el valor e importancia que tiene. Esto forma parte de la organización interna y la buena ejecución del proyecto.

Para la evaluación es importante la formulación de objetivos, la temporalidad, calidad, presupuesto, alcance y el efecto-impacto:

Es necesario planificar con cuidado la explotación de los espectáculos para aprovechar al máximo esta curva que representa el ciclo de vida, que hemos visto representada en tantos lugares en forma de campana. Esto nos obliga a comenzar la comunicación sobre el proyecto cuanto antes. (Pérez Martín, 2010, pág. 77)

De León, Marisa (2011) establece fórmulas y herramientas de gestión en las artes escénicas bastante precisas y asertivas para el buen funcionamiento de un espectáculo. Comenta sobre todos los puntos externos al proyecto que se deben considerar, para los cuales es importante tenerlo definido por escrito:

Hacer un proyecto por escrito demuestra la capacidad de previsión y anticipación de los elementos que confluyen para su realización; es una herramienta necesaria para gestionar, organizar y ejecutar acciones, así como para realizar trámites administrativos y negociaciones además de que facilita la comunicación entre todos los involucrados. También ayuda a las labores de promoción, difusión y documentación, además de que ayudara en la elaboración de solicitudes de becas y apoyos financieros y los correspondientes informes. (De León, 2005, pág. 48)

Muestra un plano general sobre los procedimientos y niveles de gestión a partir de modelos de producción, como son la estudiantil, de cámara, experimental, profesional, independiente, oficial, universitario y comercial. Estos procesos de producción intervienen directamente en la gestión, ya que la creación de un producto artístico partirá de ello, porque tendrá que responder preguntas clave, como: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Quién? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Con qué? Para a partir de ello elaborar la visión, misión, metas y objetivos, análisis FODA, y así lograr configurar la forma de presentar el proyecto, el cual deberá cumplir, de acuerdo con sus recomendaciones de Marisa de León, con los siguientes apartados:

- Portada
- Índice de contenidos
- Presentación (descripción general del proyecto)
- Introducción (diagnóstico del contexto)
- Antecedentes (punto de partida del proyecto)
- Carta de intención (motivos, antecedentes y proyección)
- Justificación (nivel de gestión y modelo de producción aplicado, historia del grupo u organización)
- Metas (productos a obtener tangibles o intangibles)
- Objetivos (generales y específicos a corto, mediano y largo plazo)
- Destinatarios (sector de la población beneficiada –denominación y cuantificación)
- Descripción de la propuesta (valor artístico, impacto social y cultural)
- Participantes (currículo de los equipos de trabajo, instituciones involucradas)
- Organigrama (Funcionamiento del grupo y del proyecto)
- Calendario de trabajo (actividades y cronograma)
- Actividades paralelas (actividades adicionales que enriquecen el proyecto)
- Plan y estrategia de difusión (comunicación e imagen)
- Viabilidad y contabilidad del proyecto (cultural, material y financiera)
- Análisis de medios, recursos y estrategias internos-externos (humanos, materiales, económicos, infraestructura)
- Presupuesto (desglosado y calendarizado de utilización o ejercicio de recursos)
- Compromiso y aportaciones (estrategia y recaudación de fondos y posibles fuentes de financiamiento)
- Estrategias de evaluación y documentación (indicadores, encuestas, estadísticas, gráficas) de los resultados de impacto.
- Escenarios a futuro (proyección y vida del proyecto)
- Materiales de apoyo (programas de mano, videos, fotografías, casetes, discos compactos, cartas de aval, dossier de prensa, críticas y reseñas, publicaciones y aquello que requiera la institución en caso de solicitar becas o apoyo) (De León, 2005, p.50-51).

Como elementos básicos para la elaboración de proyectos, Marisa de León propone a consideración aquellos aspectos que le dan valor al proyecto el artístico como:

- a) **EL VALOR ARTÍSTICO:** Alude a la originalidad de la puesta en escena en general, los valores culturales, los componentes materiales y simbólicos. Por lo tanto, hay que dimensionar y ver que se cumpla todo lo pensado para su realización. En este apartado se plantean los elementos que le dan valor o causan mayor interés en un proyecto escénico, su calidad, la temática, la época, el equipo artístico, el concepto estético y el repertorio.
- b) **VALOR CONTEXTUAL:** Tiene que ver con el entorno, las situaciones y circunstancias en las que se presenta. Está relacionado con el valor histórico, ya que el plano simbólico juega un papel muy importante. Cuando el espectáculo está hecho para alguna participar por una beca, festival o conmemoración especial, esto adquiere mayor valor.
- c) **IMPACTO:** Tiene que ver con el público al que nos estamos dirigiendo, su perfil, la incidencia que tendrá en él. Se pueden considerar variables demográficas, geográficas o pictográficas.
- d) **LEGALIDAD:** Hay que tener en cuenta los valores jurídicos relacionados con los derechos de autor. Se debe investigar previamente la normatividad de los elementos que utilicemos con las instancias legales correspondientes.
- e) **COSTEABILIDAD:** Viabilidad financiera de un proyecto. No solo tiene que ver con lo económico, sino con la operatividad que lo hará posible. Se considera a las personas involucradas, necesidades técnicas, estéticas, factibilidad, ampliación de su vida. Todo lo que tenga que ver con costo-beneficio.

1.2.3 Metodologías de financiamiento de los proyectos artísticos teatrales

A partir del desarrollo metodológico de planeación, Marisa de León plantea metodologías de trabajo enfocadas en una gestión externa que contemple la producción, preproducción y postproducción de un proyecto, centrandó gran parte de su contenido en acciones que permitan su financiamiento en estos tres momentos.

Por su parte, Aline Gras plantea diversos métodos de subvenciones para proyectos culturales, brindando una serie de estrategias financieras que pueden ser útiles. También especifica las características que debe tener una organización para acceder a cada una de ellas; más adelante se expondrá de manera más detallada sobre sus propuestas.

A continuación, se explican las principales consideraciones que ambas plantean para el financiamiento de proyectos artísticos y culturales, los cuales son tomados en cuenta en el modelo de gestión y difusión de Hada Verde. Gestión y Difusión Artística para la procuración de fondos de las compañías de teatro en Querétaro:

En la gestación de un proyecto es fundamental su financiamiento para poder garantizar que su realización. De León, Marisa (2011) especifica que parte de la planeación (gestión) es tener en claro los recursos necesarios para la realización del producto artístico. Conocer el precio de cada uno de los requerimientos permitirá valorar el costo-beneficio y así tomar las decisiones adecuadas al ejecutar el plan de trabajo planteado. La procedencia de la inversión, según explica Marisa de León puede ser directa, es decir de capital propio o indirecta según la fuente de su procedencia.

Tipos de procedencia del financiamiento:

1. Directa: Capital propio.
2. Indirecta: Subsidios, fundaciones, organizaciones, incentivos, donativos, aportaciones, becas, mecenazgo, filantropía, prestamos, patrocinios y coproducciones.
3. Interna: Comercialización de servicios alquiler, reventa, venta de artículos promocionales y organización de eventos especiales.
4. Externa: Venta de publicidad, de funciones, de boletos y taquilla.

Sin importar la procedencia del dinero, lo ideal (previo a la ejecución de un proyecto para asegurar la rentabilidad de este) es hacer un análisis de costos y beneficios que tendrá la compañía y los inversionistas. Se deben evaluar las inversiones, así como la recuperación de los ingresos. Para ello, se requiere de un equipo dedicado a la procuración de fondos que,

además de contar con una buena presentación y poder de convencimiento, deberá presentar el proyecto de la mejor forma posible para motivar al patrocinador a formar parte del este.

Se proponen ciertas estrategias para una procuración de fondos lo más exitosa posible, como:

1. Elaborar un plan de procuración de fondos, fuentes, calendario/agenda de atención y ruta crítica.
2. Definir el mecanismo de participación y colaboración de cada fuente.
3. Investigar los posibles donantes o fuentes de financiamiento.
4. Claridad sobre qué y a quién busco (qué busco, cantidad, con quién, cuándo, cómo).
5. Elaborar documento: Proyecto.
6. Definición de las propuestas a los donantes:
 - a. Categorías de beneficios de acuerdo con la participación:
 - i. Publicidad.
 - ii. Presentación de producto.
 - iii. Fortalecer su imagen.
 - iv. Incrementar las ventas.
 - v. Beneficio fiscal.
 - vi. Prestaciones o colaboradores, empleados, clientes.
7. Desarrollo de contactos, relaciones y acercamiento con los patrocinadores.
Comunicación permanente.
8. Especificar mecanismos de acercamiento.
9. Elaboración de presentación de solicitudes:
 - a. ¿Qué voy a hacer?
 - b. ¿Qué solicito?
 - c. ¿Qué doy a cambio?
10. Compenetración con el patrocinador. Es importante mantenerlo informado e involucrado con todas las actividades realizadas durante proyecto.
11. Investigar las causas de las peticiones negadas para futuras negociaciones.

12. Dar seguimiento al cumplimiento de cada patrocinador. Para realizar esta estrategia de manera adecuada, se requiere dar respuesta a ciertas preguntas, las cuales ayudan a mantener claridad de las acciones a realizar ¿Qué necesitamos? ¿Con qué contamos? ¿Qué debemos conseguir?

Entre los gastos básicos que se llevan a cabo, se encuentran:

- a. Contratación de personal.
- b. Alquileres.
- c. Compras.
- d. Realizaciones.

Al elaborar un presupuesto, se debe tener la habilidad para decidir los ingresos y el costo del proyecto. De esta manera será viable y confiable. Para medir la viabilidad se presenta el siguiente esquema que propone diversos puntos a analizar:

1. Ingresos de diversas fuentes.
2. Costo del proyecto.
3. Calcular el déficit y superávit.
4. Número de localidades.
5. Precios y descuentos de boletos.
6. Porcentaje a deducir el ingreso bruto.
7. Duración de la temporada.
8. Asociaciones con grupos o empresas.
9. Comportamiento del teatro.

Entre las recomendaciones para el control financiero se sugiere elaborar reglamentos de funcionamiento administrativo, que tengan una guía que indique la manera en que cada área recibirá y comprobará sus gastos. En el caso de las cotizaciones se propone pedir de dos a tres por escrito, con descripción detallada del producto, formas de entrega y de pago. Del presupuesto se debe realizar un formato, seleccionar la terminología, distinguir las etapas de gastos y obtención de ingresos; estos ingresos se catalogan por fuente de financiamiento, tipo de apoyo, cantidad y etapa. Se deben establecer las formas fiscales bajo las que se ejercerá el flujo de ingresos y egresos.

Gras (2018), en *Fondos y recursos alternos. Emprendimientos culturales y artísticos*, aborda cinco temas fundamentales sobre la procuración de fondos para proyectos artísticos y culturales:

1. Emprendimientos culturales: Relacionados a las acciones que deben de tener y cómo ponerlo por escrito.
2. Los recursos humanos para la optimización de resultados.
3. Diversas fuentes de fondos para financiar proyectos culturales.
4. Ética en el desarrollo de emprendimientos culturales.
5. Planeación, organización y supervisión para obtención de fondos.

Esto atañe a la presente investigación, al ser un tema relevante para cuantificar el éxito obtenido con los propósitos de las Compañías de Teatro. “Los proyectos culturales serán sostenibles cuando los mismos generen beneficios visibles y comprensibles tanto a las comunidades, como a los diversos sectores económicos de la población” (Aline, 2018, pág. 13). Esta es una perspectiva desde la cual se puede identificar el beneficio económico que propicia la sostenibilidad de los proyectos teatrales.

Gras plantea que, al buscar realizar proyectos o actividades sostenibles a través de la comercialización y difusión de sus productos, debe tener la intención de ser una empresa cultural y que para lograr sus objetivos necesita contar con determinada organización. Gras (2018) las denomina *Empresas Sociales* por el perfil que muchas de ellas tienen en cuanto a los servicios o productos que ofrecen y, como tales, comenta, requieren de procedimientos para realizar su labor. En el caso de la presente investigación se apoyará a las compañías de teatro, quienes cubren el perfil antes mencionado, con metodologías de gestión y difusión.

Esto es importante porque, como Gras (2018) menciona, servirán para generar confianza pública y transmitir a los donantes que darán solución a una problemática, por lo tanto, mejorarán la sostenibilidad de las empresas. La procuración de fondos requiere de un trabajo constante; para su logro Gras (2018) propone un proceso administrativo en el que se realicen actividades de investigación, análisis, ejecución, control y evaluación.

Por lo anterior, dentro de proceso de gestión y difusión de proyectos teatrales se considera una planeación en la que se pueda tener control de ingresos, egresos y fuentes de

financiamiento regulares que vuelvan sostenibles a los proyectos y sumen no solo económicamente, sino por el valor simbólico que otorgan al darle formalidad, seriedad y el apoyo que brindan para cumplir con los objetivos establecidos por los creativos.

El primer aspecto por considerar al iniciar la procuración de fondos es el contexto en el que el proyecto se encuentra. Esto permitirá investigar y analizar cuáles son las fuentes de financiamiento más adecuadas para la obtención de recursos. Para ello, el proyecto por escrito debe estar previamente redactado para que clarifique qué se va a solicitar, para qué y qué beneficio tendrá quien aporte capital.

Otro aspecto importante en el contexto es la constitución de la empresa. Gras (2018) plantea formas jurídicas con fines de lucro como las sociedades anónimas o sociedades civiles, y sin fines de lucro, como las asociaciones civiles, mismas que a su vez pueden ser donatarias autorizadas y acceder a otro tipo de fondos de financiamiento.

Además, Gras (2018) propone generar diferentes estrategias, como: la creación de membresías que, además de otorgar información a los miembros, les ofrezcan beneficios adicionales durante los eventos; cuotas en lugares determinados por recibir servicios culturales o artísticos; eventos especiales que se enfoquen a mercados externos y den la posibilidad de captar nuevos públicos o donantes; correos electrónicos dirigidos a personas que puedan interesarse en el proyecto (deben incluir folletos informativos sobre la actividad); peticiones personales de apoyos (se buscará un contacto más directo con el patrocinador en el que se deje ver que es importante para el proyecto y que su apoyo puede hacer la diferencia); envíos de propuestas a fundaciones, empresas o embajadas; venta de productos, que además de generar ingresos fortalecerán la marca de la organización; y venta de servicios en lugares donde ya se ofrece el producto que se ha realizado.

Para ejecutar cualquiera de estas acciones es primordial contar con una propuesta clara y sólida de qué se va a hacer; además de ello, se necesita el apoyo institucional o de personas socialmente reconocidas que lo respalden.

En ambos casos, se pueden realizar actividades de financiamiento colectivo. Aline Gras sugiere plataformas de subvenciones en las que por medio de sitios web se cuenta con

la oportunidad de acceder a donantes de todo el mundo como crowdfunder, fondeadora, donación o idea.me en las que se ofrecen recompensas a los donantes según su aportación para patrocinar un proyecto.

Gras (2018) considera a las redes sociales importantes al ser medios para atraer clientes, construir puntos de contactos, establecer vínculos duraderos, difundir información, convertir a los visitantes en usuarios del servicio que se ofrece y posicionar a la organización al brindarle reconocimiento. Se propone que para procurar fondos el contenido de las redes sociales se debe centrar en los objetivos de la organización y los beneficios que obtiene el usuario.

En cuanto a su gestión, Gras (2018) expone el importante rol que juegan los community manager, ya que no únicamente se encargan de la calendarización, creación y selección de publicaciones, sino que “representan a la organización y deberán estar atentos a resolver dudas y orientar a los interesados en caso de que así lo requieran, además de asegurarse de que las publicaciones programadas se realicen en tiempo y forma” (Aline, 2018, pág. 144). Quienes manejan el contenido se convierten en un contacto directo con el público, por lo que, además de estar bien informados sobre las actividades dentro de la organización, deben proyectar la imagen y los valores dentro de la empresa.

En cuanto a la asociación de marcas y patrocinios, se debe considerar que esta vinculación genere una relación positiva con los valores de una marca:

Asociar la marca de una organización con la de un patrocinador implica que la imagen y los significados de ambas entidades, la patrocinadora y la patrocinada, entrarán en relación simbiótica: el significado de los productos, imágenes e ideas asociadas a una de ellas, se volverán parte de la otra. (Aline, 2018, pág. 154)

El patrocinio queda definido como una compraventa en la que la empresa patrocinadora paga al proyecto u organización para que la imagen de su marca se vea favorecida o sea publicitada a través de las puestas en escena. El proyecto u organización

deben lograr el cumplimiento de sus objetivos de acuerdo con lo convenido con el patrocinador. Para solicitar un patrocinio es necesario realizar una carpeta que contenga portada, presentación de la organización, ventajas de la asociación de marcas, resumen del proyecto específico, perfil del público objetivo, monto del patrocinio y un contrato tentativo. Lo más importante es generar alianzas sólidas en las que ambas partes ganen.

La ventaja de las donatarias autorizadas radica en que muchas de las acciones que se trabajan las pueden ofrecer a personas físicas o morales como gastos deducibles de impuestos. De esta manera, una empresa puede posicionar su marca al ostentar ser socialmente responsable y deducir este gasto en sus impuestos mensuales. Una persona física, por ejemplo, podría pagar mes con mes su membresía y al final del año reportar estos gastos y deducirlos de sus impuestos. Además, el hecho de que una Asociación Civil tenga este beneficio le da seguridad a aquellos que aportan, al contar con el reconocimiento de cumplir con su objeto social y utilizar los recursos a favor de este.

La procuración de fondos, por lo tanto, no es solo importante para el modelo de Hada Verde. Gestión y Difusión Artística por el hecho de brindar los recursos económicos para materiales, espacios o nóminas para el cumplimiento de un proyecto: es una oportunidad para generar vinculaciones, posicionar a las compañías como proyectos u organizaciones formales y serias y, por consecuencia, brindar la sostenibilidad de las agrupaciones a largo plazo.

Las estrategias de gestión antes mencionadas serán valoradas para la realización del modelo de gestión y difusión de Hada Verde con el que se trabajará dentro de las agrupaciones, el cual se presentará más adelante.

II. Marketing artístico-cultural en la difusión de los proyectos teatrales

La creación de un manual que contribuya a mejorar la sostenibilidad de los proyectos de las compañías de teatro en Querétaro requiere de la identificación de los conceptos básicos de las áreas en las que se enfoque, en este caso, en la gestión y la difusión. En este capítulo se abordan los elementos relacionados con la difusión, el tipo de producto artístico que generan las compañías y en qué consiste el marketing en las artes, así como las tendencias mercadológicas en el contexto actual en el que se comercializarán dichos productos. La investigación en torno a estos temas permitirá la creación de estrategias de difusión eficientes.

2.1 Conceptualizaciones en torno a la difusión artística

2.1.1 Difusión Artística

La difusión es la propagación de la información que se selecciona sobre el producto artístico y que, a través de diversos medios de comunicación se difunde para llegar a un público determinado de modo que conozcan sus características y accedan a este de manera eficiente.

“La difusión cultural se relaciona con el hecho de dar a conocer la existencia de un producto, espectáculo o actividad artística. Es acción de informar y dar a conocer lo que se va a hacer, se está haciendo y lo que ya se hizo” (De León, 2005, pág. 182).

Para darlo a conocer se proponen diversas tareas, como “**Difusión:** promoción, publicidad, relaciones públicas, marketing directo mediante la explotación de bases de datos, marketing por internet, programas educativos, capacitación de patrocinadores de la actividad” (Pérez Martín, 2010, pág. 23) .

Al referirse a la comunicación, Pérez Martín (2010) sugiere que la difusión del proyecto debe iniciar desde la gestión de un proyecto. Lo adecuado es prever desde el inicio la explotación, la forma en que será divulgado, proyectado, mercantilizado y cuánto tiempo tendrá de vida para definir si este es o no es rentable para la compañía. La gestión y la difusión

tienen una relación directa, pues ambas garantizarán el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

Se trata de vender cuanto antes, antes de empezar a ejecutar el proyecto. Se trata de convencer o algo más interesante inclusive: seducir. Se trata de encantar a clientes y usuarios. Para esto tenemos que estar previamente convencidos y seducidos por el proyecto. Todos: los promotores, los directores, los ejecutantes, los clientes, los usuarios. (Pérez Martín, 2010, pág. 122)

Pensando en la sostenibilidad de las compañías de teatro, la difusión busca dar a conocer los productos artísticos para que estos sean consumidos y pagados por quien corresponda de acuerdo con el perfil de la puesta en escena. De esta manera, los proyectos teatrales pueden ser comercializados respetando sus características y encontrando su público objeto, para lo que requiere de estrategias que no solo buscan difundir la existencia del producto, sino su venta y así su sostenibilidad. Para lograrlo, se sugiere abordar temáticas especializadas en marketing.

2.1.2 El concepto del marketing

El concepto de Kotler y Keller (2016) sobre la mercadotecnia se enfoca en definirla como la organización y la serie de procesos que se utilizan para crear relaciones de la marca con el cliente, de manera que ambas partes se beneficien. Estas técnicas sirven para crear el valor del producto en el consumidor.

Con el paso del tiempo, las sociedades han cambiado, sus necesidades han cambiado y, en consecuencia, también aquello que tiene mayor valor para los individuos. Por lo tanto, debemos de estar atentos a qué tiene valor en nuestra sociedad, con base en ello los mercadólogos han conceptualizado la evolución del marketing. El hecho de que alguien consuma o no algún producto, depende del valor que para él tiene determinado producto.

En Marketing 3.0, hablamos sobre el cambio principal del marketing impulsado por productos (1.0) al marketing centrado en el cliente (2.0) y, en última instancia, al marketing centrado en el ser humano (3.0). En Marketing 3.0, observamos cómo los clientes se transformaban en seres humanos completos con mentes, corazones y espíritus. (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2018, pág. 13)

Pensando en ello, Kotler, Kartajaya y Setiawan (2018) posicionan actualmente el concepto del marketing 4.0, basado en la necesidad del consumidor de tener una experiencia virtual a causa del desarrollo de los medios de comunicación digital; este se viene gestando desde la década de los noventa hasta hoy.

El marketing es esa planificación de estrategias que nos ayudan a posicionar nuestro producto o marca ante el consumidor como un bien tangible o intangible valioso. Utiliza los medios de comunicación que le resultan útiles para lograr su cometido y se va adaptando a los cambios y necesidades sociales tanto de creadores, como de los consumidores de productos y servicios. El embrollo en el caso del marketing en las artes recae en la complejidad del producto-servicio que ofrece.

2.1.3 Definición del producto sensible

Conocer perfectamente el producto que estamos ofreciendo y estar convencidos de su valor será el punto de partida para posicionarlo ante el consumidor. Al referirse a un tema tan específico como la difusión de las artes escénicas, se contemplan procesos que van desde la gestión hasta la comercialización de la puesta en escena. Se sugiere planificar estratégicamente aquello que se está comunicando, ya que el producto artístico -desde su inicio hasta el momento en que se presenta al espectador- se encuentra inmerso en un proceso creativo y en sí mismo está comunicando, está generando un mensaje que se transmitirá a través de una experiencia. Con la finalidad de que el público se sienta involucrado con el

proceso creativo y la experiencia, se le pueden brindar referencias de cómo fue creado, ya que todo ello construye la expectativa del cliente al que se aspira llegar.

En la medida en que se comprende la naturaleza de los productos generados en los proyectos artísticos, sus procesos creativos y el valor simbólico que se va fundando en ello, es que se logra definirlos y así transmitir su relevancia al consumidor. Atendiendo al concepto del producto sensible, que es el que producen las compañías de teatro, es pertinente citar la conceptualización de Sastré y Azouri (2014) sobre el producto sensible, que es “aquel que es creado con un alto grado de libertad y que conserva un espacio íntimo que no puede ser tocado ni vendido, solo consumido por la experiencia sensible, emotiva y estética del espectador” (pág.125-126).

Desde este concepto, Sastré y Azouri (2014) exponen una perspectiva de cómo deben ser comercializadas y presentadas ante el público las obras artísticas. En el entendido de que estas surgen de la necesidad del artista y no del espectador, proponen que el producto sensible se ofrezca como una experiencia y un servicio; tanto el espectador necesita del artista para que comparta su obra y poder tener una experiencia sensible, como el artista requiere del espectador que complete su obra.

2.2 Enfoques de marketing o teorías de marketing

2.2.1 Marketing en las artes

Siguiendo con estas ideas y con la primicia del producto sensible que no cubre como tal una necesidad, Sastré y Azouri (2014) trazan la mercadotecnia sensible en la que proponen el diseño de estrategias en las que “combina la comunicación y la promoción de productos específicos con la intención de generar experiencias sensibles en consumidores cada vez más capacitados para este tipo de consumo” (pág.165). El producto es un mensaje, que adquiere valor por su contenido, que es el que detonará una experiencia.

Los autores plantean que la experiencia sensible se da en tres círculos. El Primer círculo al que hacen referencia es el Producto Sensible; es el momento de la libertad creativa

del artista, que no considera si el público va o no a consumir su obra, simplemente parte de aquello que, desde su sensibilidad, concibe; “los artistas generalmente prefieren imponer la obra tal cual la han creado, y no están dispuestos a modificarla” (Sastré & Azouri, 2014, pág. 175).

El artista es un sujeto sensible que se comunica a través del arte, que se encuentra en contacto con una sociedad a la que va a hablar, que es crítico de ella y que quiere transmitir un mensaje a través de su producto sensible, en su plena libertad creativa; de manera consciente o inconsciente, vincula su mensaje con su entorno, lo que relaciona su obra con el siguiente círculo.

El segundo círculo, llamado Montaje Periférico, es el espacio en el que este mensaje puede ser transmitido. Es el “aprovechamiento integral de los entornos del producto sensible como son el punto de venta, las mercancías para el consumo, la reutilización, la reforma, la fidelización, el posicionamiento” (Sastré & Azouri, 2014, pág. 176). Este es el momento de encontrar los canales de comunicación, el espacio y las condiciones más adecuadas para que el espectador acceda a la experiencia.

El tercer círculo corresponde a lo que los autores denominan el nivel de Comunicación Persuasiva-Relacional. Este punto hace referencia a la parte más compleja del marketing de las artes, y es que “El arte no persigue un fin, es un fin en sí mismo, y comunicar esto es un reto maravilloso” (Sastré & Azouri, 2014, pág. 177). Cuando se promociona un producto sensible, lo más importante es comunicar al espectador la importancia que tiene, se debe informar sobre el contenido de este e invitarlo a participar en su apreciación. Lograr que el público se cautive y sienta la necesidad de recibir ese mensaje, de adquirir esa experiencia sensible, lo llevará a consumirlo.

Hasta el momento, el análisis realizado a partir de los presentes autores permite concluir que primero está la creación del artista. Mientras el producto se crea, ya está comunicando y configurando el mensaje que se transmitirá y dará a conocer, siguiendo estrategias que vayan conformando una experiencia.

En segundo lugar, hay que tomar en cuenta que este tipo de productos no los consume la audiencia por la utilidad o el uso práctico que pueden tener, los consume por el valor simbólico que esa experiencia va a brindarles, por lo trascendental que puede ser en su vida, por la emoción o conmoción que les va a causar o por la comprensión de su ser o de su entorno.

El producto desde su creación debe informar cuál es su mensaje y establecer diferentes canales de comunicación y participación. De esa forma, cuando el público llegue a la sala a disfrutar de la puesta en escena, complete la experiencia sensible de la que ya es parte.

2.2.2 Marketing 4.0.

Las tendencias actuales de marketing están relacionadas con las interacciones virtuales que se dan entre las empresas y los clientes, mismas que complejizan el vínculo que se forma entre ellos, así como la experiencia del cliente al adquirir un producto. El “Marketing 4.0 es un enfoque de marketing que combina la interacción en línea y fuera de línea entre empresas y clientes” (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2018, pág. 38). Esta perspectiva surge del contexto social derivado de los avances y el uso de medios tecnológicos de los últimos años, que con la pandemia (como se mencionó anteriormente) intensificaron su presencia en la mayor parte del mundo.

En los últimos años, y en particular en los últimos meses, nos hemos visto en la necesidad de trabajar, estudiar, estar en contacto con familiares y amigos, así como buscar productos y servicios en línea desde casa.

Kotler, Kartajaya y Setiawan (2018) hacen un análisis de cómo ciertos productos o servicios fueron remplazados en los últimos años por otros que proporcionan experiencias más cómodas y que, gracias al uso de la tecnología, pueden consumirse de forma inmediata. La gente busca noticias a través de redes sociales, como Twitter, en lugar de ver noticieros o leer periódicos; empresas de renta de películas como Blockbuster fueron remplazadas por cadenas de streaming como Netflix. “Incluso YouTube ha tomado Hollywood por sorpresa.

Una encuesta encargada por la revista Variety reveló que para las personas de entre 13 y 18 años, las celebridades de YouTube son más populares que las estrellas de Hollywood” (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2018, pág.17).

Esta situación deja entrever que estamos listos para una práctica de creación y comercialización de las artes distinta a la que conocíamos. En el sector cultural, la globalización que representa el internet permite a la audiencia estar informada de lo que se hace en otras partes del mundo; brinda la posibilidad de establecer conexiones con otros artistas de diferentes disciplinas, conocer su trabajo, crear lazos para la creación y, por supuesto, difundir y comercializar los productos artísticos en más lugares y por diferentes canales.

Kotler, Kartajaya y Setiawan (2018) consideran que la fuerza se encuentra ahora en estructuras horizontales y no en estructuras verticales; en las que se adopta mayor inclusión social y conviven mejor las diferencias. Esto en parte ha derivado del uso de las redes sociales, que rompen barreras geográficas y demográficas para la interacción entre los individuos. Una sociedad más igualitaria en la forma de comercializar trae mayor número de oportunidades a los emprendedores para que su industria progrese.

“De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las innovaciones digitales pueden acercar a los países a la prosperidad sostenible” (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2018, pág.38). Esta conectividad es una oportunidad para el trabajo de microempresas o agrupaciones artísticas que desean difundir su trabajo, mejorar sus oportunidades económicas y que se reconozca su labor.

Hoy, estamos viviendo en un mundo completamente nuevo. La estructura de poder que hemos llegado a conocer está experimentando cambios drásticos. Internet, que trajo conectividad y transparencia a nuestras vidas, ha sido en gran parte responsable de estos cambios de poder. (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2018, pág. 17)

Al existir estas interacciones a través de las redes sociales y una relación horizontal y no vertical, el consumo de las personas se ve influenciado por otros factores que antes no eran tomados en cuenta: “las investigaciones recientes en todas las industrias muestran que

la mayoría de los clientes creen más en el factor f (amigos, familias, seguidores de Facebook, seguidores de Twitter) que en las comunicaciones de marketing” (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2018, pág.20). Esto quiere decir que los clientes ya no se conforman únicamente en aquello que un comercial les pueda decir sobre el producto.

La interacción que crean alrededor del productos y servicios, las reacciones sociales que se generan en línea para validarlos son lo que lleva los clientes a decidir su compra; un factor muy importante es la experiencia que tienen antes, durante y después de la compra, es decir, el momento en el que tiene una relación directa con el producto. El cliente ahora interactúa línea, la presencia virtual de una agrupación se vuelve esencial y entre más firme sea esta, entre más posibilidades y dominio tenga de su plataforma, mejor será el servicio que pueda ofrecer a sus clientes tanto de manera presencial como virtual.

Si bien los negocios en línea han ocupado una porción significativa del mercado en los últimos años, no creemos que reemplacen completamente a los negocios fuera de línea. Del mismo modo, no creemos que el marketing en línea de “nueva ola” reemplazará en última instancia el marketing “legado” fuera de línea. De hecho, creemos que deben coexistir para ofrecer la mejor experiencia al cliente. (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2018, pág.26)

Sin lugar a duda, una vez que los teatros abran habrá personas que querrán asistir a los espacios de manera tradicional; otras probablemente se quedarán en casa consumiendo los productos que se hayan diseñado para ver desde una página web, plataforma de streaming o redes sociales; por último, y puede que sean la mayoría, habrá quienes busquen interactuar y complementar su experiencia estética utilizando ambas formas, por lo que es importante estar preparados para brindar ambas atenciones de manera eficiente.

Antes de adquirir el producto o servicio los clientes buscan más información sobre sus opciones de compra a través de teléfonos celulares, tabletas y computadoras. Se conectan entre ellos para tomar la decisión de qué producto consumir, cómo, dónde y cuándo; lo analizan, ven diferentes opciones de compra y más desde la comodidad de su hogar, para después salir a tener la experiencia presencial con el producto. Los autores mencionan que al decidir sobre una compra los clientes están influenciados por tres factores:

En primer lugar, están influenciados por las comunicaciones de marketing en diversos medios, como anuncios de televisión, anuncios impresos y relaciones públicas. En segundo lugar, están persuadidos por las opiniones de sus amigos y familiares. En tercer lugar, también tienen conocimiento personal y una actitud sobre ciertas marcas basadas en experiencias pasadas. (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2018, pág.27)

Ofrecer experiencias satisfactorias a nuestros clientes contribuirá a que exista lealtad por su parte, a que consuma nuevamente y a que recomienden. Un factor importante en la planeación de estrategias de mercadotecnia es el denominado Marketing Mix: “es una herramienta clásica para ayudar a planificar qué ofrecer y cómo ofrecer a los clientes. Esencialmente, hay cuatro P’s: producto, precio, lugar y promoción” (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2018, pág.40).

En el enfoque de Kotler, Kartajaya y Setiawan (2018) del marketing 4.0, las cuatro P's evolucionan a “las cuatro C (co-creación, moneda, activación comunal y conversación” (pág. 40), debido a los medios digitales de comunicación con los que se cuentan. Así también, de Kotler, Kartajaya y Setiawan (2018) mencionan que “Derek Rucker de la Kellogg School of Management ofrece una modificación de Atención, Interés, Deseo y Acción (AIDA) que él llama las cuatro A: consciente, actitud, acto y acción nuevamente” (pág.46). Las cuatro A forman parte de un proceso en el que, a manera de embudo, los clientes pueden evaluar un producto: “Los clientes aprenden sobre una marca (consciente), les gusta o no la marca (actitud), deciden si la compran (actúan) y deciden si vale la pena repetir la compra (actuar de nuevo)” (pág.46).

Para conocer la eficiencia de las estrategias que se implementan es importante establecer desde la planeación las métricas definidas que permitan identificar el desempeño de la marca. En relación con las cuatro A, se sugieren las medidas PAR y BAR: “PAR mide qué tan bien las empresas 'convierten' el conocimiento de marca en una compra de marca. BAR mide qué tan buenas compañías 'convierten' la conciencia de marca en defensa de la marca” (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2018, pág.54).

Quizá el compromiso más grande que existe en este contexto para las marcas es la estrecha relación que deben instaurar con sus clientes, ya que esto supone crear diversos canales de comunicación y contenidos atractivos de acuerdo con el medio que se utiliza.

Kotler, Kartajaya y Setiawan (2018) aseguran que “las marcas centradas en el ser humano tratan a los clientes como amigos, convirtiéndose en una parte integral de su estilo de vida” (pág.76). Desde esta primicia, se desarrolló el enfoque marketing de contenidos, “que implica crear, seleccionar, distribuir y amplificar contenido que sea interesante, relevante y útil para un grupo de audiencia claramente definido con el fin de crear conversaciones sobre el contenido” (pág.84).

Kotler, Kartajaya y Setiawan (2018) sugieren ocho pasos para lograr un marketing de contenidos valiosos con actividades adecuadas de preproducción, producción y distribución, que son: establecimiento de metas, asignación de audiencia, ideación y planificación del contenido, creación de contenido, distribución del contenido, amplificación del contenido, evaluación y, por último, mejoras del marketing de contenido.

En cuanto al establecimiento de diferentes canales de comunicación Kotler, Kartajaya y Setiawan (2018), lo definen como marketing omnicanal en el que, además, estos múltiples puntos de contacto deben establecer información uniforme para brindar una experiencia consistente al cliente. De esta manera, el consumidor adquiere un mayor compromiso con la marca y se siente más cómodo al poder consumir el producto en el momento y espacio que lo desee. Se exponen tres tendencias: la primera es brindar acceso móvil para que el interesado, de manera cómoda, pueda hacer sus compras desde donde se encuentre y a la hora que lo prefiera; la segunda es el Webrooming, es decir: pasar de la tienda física o canales sin conexión a canales con conexión; y por último el Showrooming, que pasa de la conexión a los canales sin conexión.

Para el marketing omnicanal los autores sugieren tres pasos: El primero consiste en mapear todos los posibles canales y puntos de contacto; el segundo es identificar los puntos de contacto con mayor relevancia y las posibles maneras en las que los clientes podrían ir interactuando; y el tercero es mejorar e integrar los canales para que los clientes tengan una mejor experiencia.

Los clientes saltan de un canal a otro y esperan una experiencia uniforme y consistente. Para abordar esta nueva realidad, los especialistas en marketing están integrando canales en línea y fuera de línea en un intento de atraer a los clientes a todos los caminos en su camino a comprar. (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2018, pág.99)

Todo este proceso -la planeación de estrategias, el marketing de contenidos, el omnicanal o el seguimiento de la ruta del cliente- debe tener como resultado la compra de los productos o servicios que la marca oferta. “Cuando los especialistas en marketing logran alejar a los clientes del conocimiento para que actúen, los especialistas en marketing completan lo que se conoce como el ciclo de ventas” (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2018, pág.101).

2.3 Contexto y tendencias del marketing

2.3.1 Los proyectos artísticos teatrales en los medios digitales.

Tras esta explicación, el teatro como lo conocíamos tuvo que adaptarse y acceder a nuevos medios para su creación, difusión y consumo. Las artes escénicas, dentro de la clasificación de productos que hacen Sastré y Azouri (2014), se encuentra como un producto no almacenable, de energía interpretativa, de entrega presencial, de recintos en vivo a los que el espectador tiene que asistir, donde se venden unidades de admisión y requiere de su presencia. Ante esta percepción, se han desatado una serie de controversias sobre la creación de productos artísticos teatrales a través de medios digitales. Si bien las puestas en escena demandan el convivio espectador-actor, para su sostenibilidad ante la situación actual requieren de encontrar nuevas alternativas para preservarse.

Más allá de defender el arte dramático tradicional como tal, o lo que es o no es teatro por la cuestión presencial en este trabajo, se busca ofrecer alternativas para mejorar su sostenibilidad. Ello implica que este arte milenario se adapte al contexto actual y, por la situación que vivimos, pase por ciertas transformaciones, tanto por el arte teatral como disciplina artística, como por sus artistas, que buscan mantenerlo y preservarlo, y el público que debe recibir un espectáculo de acuerdo con sus expectativas y necesidades.

En los últimos meses, los canales de transmisión que se ha utilizado son digitales y hemos sido testigos de la hibridación de las artes escénicas y los medios audiovisuales. Si bien se han cuestionado si esta presentación digital “es o no teatro”, al ser un arte transdisciplinario que ha hecho uso de la plástica, de la música o de la danza, hoy aprovecha los medios audiovisuales no solo como parte de su espectáculo, sino para continuar ofertándose a sus espectadores.

En el diario El País, Vidales, R (2020), en su artículo *La pandemia abre una nueva era teatral*, expone sobre los nuevos formatos teatrales mestizos que surgieron a raíz de la pandemia y pone como ejemplo el Centro Dramático Nacional de España que, junto con HBO, realizó un ciclo de obras para ser vistas por streaming.

Los meses de confinamiento han propiciado una relación inesperada de este viejo arte milenario con las tecnologías audiovisuales y digitales que ha alumbrado formatos híbridos, que beben tanto del lenguaje teatral como del cinematográfico y el televisivo, a los que todavía nadie se atreve a etiquetar, pero con muchas posibilidades de futuro. No solo se han publicado centenares de filmaciones de espectáculos representados en el pasado, sino que muchos artistas se han lanzado a crear nuevas obras concebidas específicamente para su exhibición por Internet. (Vidales, 2020, párr. 1)

En el Reino Unido durante meses se pudo disfrutar, a través de su canal de YouTube, de las producciones de National Theater Live y de Shakespeare's Globe, compañías que pedían donativos a través de sus transmisiones. En Estados Unidos comenzaron a surgir Festivales Virtuales de Teatro. La misma Secretaría de Cultura del Estado de Querétaro se vio en la necesidad de cambiar la fecha de los festejos del Día Mundial del Teatro correspondientes a marzo y los presento hasta agosto del 2020 y de manera virtual.

En el ámbito teatral mexicano, varios artistas han realizado monólogos vía zoom, presentaciones de obras grabadas que les permiten mantener presencia en una cartelera ahora virtual; y aunque han surgido críticas y discusiones en torno a gustos personales sobre esta

nueva modalidad, lo cierto es que es una necesidad para las compañías de teatro pensar en presentarse de manera virtual y presencial, ya no solo para darle difusión al producto, sino para su creación y para que el público tenga acceso a él a través de medios diversos.

Ahora no solo se requiere de director, actores, escenógrafo, iluminador o vestuarista, también se necesita de camarógrafo, sonidista y de recursos tecnológicos más complejos que, si bien suponen un reto, también son una oportunidad de llegar a más personas en este nuevo formato híbrido del teatro.

III. Análisis de la gestión y difusión en las compañías de teatro en Querétaro.

3.1 Análisis histórico-actual de compañías de teatro relevantes en el mundo y en la ciudad de Querétaro.

Una vez que se ha esbozado en qué consiste la gestión cultural y las diferentes teorías en torno a ello, se debe considerar el contexto en el que se encuentran los proyectos artísticos y los creadores con los que se trabajará en la presente intervención.

En este caso, se considerará a agrupaciones a las que se les denominará Compañías de Teatro, es decir, agrupaciones de artistas (creadores) con un discurso en común, unidos con el fin de crear productos artísticos en beneficio de la sociedad. A continuación, se expondrá la organización de las compañías de teatro en el mundo y específicamente en Querétaro a lo largo de la historia, para aclarar el panorama entorno a esta figura.

3.1.1 Antecedentes de las compañías de teatro en el mundo y las empresas culturales con mayor éxito.

La situación inicial del teatro como lo concebimos hoy, con la conformación de una Compañía (entendida como un equipo de trabajo establecido que genera un discurso propio y una metodología de trabajo profesional) tiene sus inicios a finales del siglo XIX, con George II, Duque de Sax-Meiningen, considerado pionero de la dirección escénica al desempeñarse como autor, actor, escenógrafo y director de escena, tal y como lo conocemos. Esta distinción se le da por desarrollar un entendimiento de la puesta en escena como el trabajo en conjunto del decorado, el estilo de actuación que deseaba para sus propuestas escénicas y el trabajo en conjunto entre técnicos y actores.

Como director Meiningen fue conductor de actores y al mismo tiempo terminó con los actores “prima donna” del espectáculo. Para atender la escenografía de sus espectáculos contrató a los artistas más notables y él mismo bocetó e indicó decorados. Fue el primero para su época en introducir en la escena la verosimilitud y el realismo histórico. (Ceballos , 1992, pág. 32)

El duque de Meiningen, al descubrir su profunda vocación por el teatro, fundó las bases de la infraestructura teatral, más allá del hecho de poseer un espacio, un teatro donde realizar sus representaciones; Meiningen creó un organismo de trabajo que, bajo su dirección dio cabida a actores, escenógrafos, equipo técnico y seguramente a realizadores de vestuarios y utilería, quienes permitieron armar toda la parafernalia que requería para sus espectáculos. Este equipo no solo era capaz de realizar extensas temporadas con amplia convocatoria de público en Alemania, sino de viajar a otros países en Europa. “En sus dieciséis años de vida el teatro de Meiningen (1874-1890) ofreció 2,590 funciones, incluyendo representaciones en las ciudades alemanas y en las distintas giras al extranjero” (Ceballos , 1992, pág. 32).

Este precedente funda las bases para otras concepciones, otras maneras de mirar el teatro que cimbra la aparición de directores, de escuelas de actuación determinadas y de compañías de teatro. La Compañía de Meiningen inspira la corriente francesa a cargo de André Antoine, quien propone una estética en la que lo más importante es la recreación del ambiente con elementos reales y actuaciones alejadas de estéticas tradicionales, como el acento y ademanes, y buscaba acercarse más a la vida cotidiana.

Aunque existía una propuesta estética en esta corriente, quien volvió a sentar como tal las bases de la infraestructura de una Compañía de Teatro será Constantin Stanislavski, quien siguiendo el mismo estilo de Meiningen y André Antoine, ya propagado por toda Europa, funda en asociación con Nemiróvich-Dánchenko el Teatro de Arte de Moscú. Bajo esta estructura puso en escena una gran cantidad de obras de Antón Chéjov y mediante la experiencia de estos montajes creó métodos de trabajo que hasta el día de hoy son la base de la enseñanza de la actuación, como “el “Sistema” stanislavskiano y posteriormente el “Método de las acciones físicas” (Ceballos , 1992, pág. 97).

Las agrupaciones internacionales que han tenido mayor éxito a nivel mundial, las cuales iniciaron como compañías escénicas independientes, se encuentran: El Cirque Du Soleil la cual inicio como un grupo de artistas callejeros en la Ciudad de Quebec y actualmente ha reformado la manera de concebir el circo, no solo por la innovación de sus espectáculos, sino porque se han convertido en una empresa transnacional; y el Odin Teatret, fundada en 1964 en Dinamarca, que actualmente realiza diferentes actividades que le

permiten ser una agrupación autosustentable, como presentaciones, giras, encuentros de grupos de teatro, el Festival Anual Odin Week, publicaciones en libros y revistas, producciones de videos didácticos, investigaciones, centro de estudios, muestras, conciertos, actividades para niños y trabajos culturales y comunitarios, lo que los posicionan como uno de los emprendimientos teatrales más importantes a nivel mundial.

3.1.2 Antecedentes de las compañías de teatro en Querétaro.

En entrevista con el Dr. Edgardo Moreno², investigador documental y de campo en áreas y disciplinas como la etnografía, historia, antropología, psicología, se discutieron los inicios del Teatro en Querétaro con el enfoque catequístico, realizó en los atrios de las iglesias o las plazas principales con la finalidad de traspasar la religión católica a los nativos de la región. Explica que hay documentos en el Archivo de la Nación que revelan cómo la Iglesia pagó trajes y adornos en el año de 1596 para la presentación del niño en el Templo de San Francisco; documentalmente es la primera información de Teatro en Querétaro. En otros siglos, únicamente en la ciudad de México se encuentran espacios de representación teatral en el Teatro de los Virreyes. En el bajío las representaciones que existían en el siglo XVI y XVII venían al término de su temporada en la Ciudad y eran grupos de comediantes que recorrían la legua.

La infraestructura que el Dr. Moreno menciona que existió en Querétaro durante estos siglos fue el “paraje de las comedias”, ubicada aproximadamente en la esquina de Pasteur y Zaragoza, donde ahora se encuentra la Alameda. En cuanto a la forma de administrar o producir las representaciones, habla sobre la existencia de un permiso para formar una Compañía de Teatro con la finalidad era recorrer la legua dando funciones. En dicho

² Investigador documental y de campo en áreas y disciplinas que van desde la etnografía, historia, antropología, psicología. Ha realizado trabajo de campo en comunidades indígenas, efectuando una labor de compilación de la tradición oral del idioma náhuatl. Sus ensayos, monografías y artículos han sido publicados en periódicos, revistas y boletines especializados tanto nacionales como del extranjero. Ha intervenido en trabajos y proyectos para UNESCO y La Casa de Las Américas, sobre Arte y Cultura Hispanoamericana. Ha intervenido en diversos foros de cultura y arte. Entre 2007- 2010 fue Coordinador del Consejo de Concertación Ciudadana para la Cultura en el Estado de Querétaro

documento específica los costos que va a aportar cada participante sobre sus prendas o materiales para la representación y asumiendo el riesgo que implicaba su inversión, ya que la repartición del dinero se hacía según la suerte que tuvieran a lo largo de su gira.

En el libro “Memorias de Querétaro de Sigüenza y Góngora” citado por el Dr. Moran se narra cómo en 1690 los padres seculares en la congregación tuvieron una serie de eventos entre los que destacan dos funciones de teatro. La primera función realizada dentro del templo con la Compañía de la Cámara del Virrey, una representación lujosa, decorosa de acuerdo con la época y la segunda afuera del templo, dirigida al vulgo. La siguiente aparición que el Dr. Moran menciona del Teatro es hasta 1738, después de la construcción del acueducto para lo cual cita a José Antonio Navarrete, quien en su libro *Relación Peregrina* describe cómo se hizo un teatro con columnas, estatuas y cortinajes en la Plaza Mayor, hoy Plaza de armas, de casi dieciocho metros de altura, donde se presentaron varias obras a lo largo de tres días y al final el ayuntamiento regalaba refrescos y dulces a los participantes para que pudieran mirar las representaciones.

Posteriormente, en la segunda mitad del siglo XVIII, expone la existencia de permisos otorgados para hacer una plaza en la Calle de la Guaracha, hoy Calle de Reforma. Este lugar fue de usos múltiples y se llevaban a cabo corridas de toros, peleas de gallos y ahí llegaban las Compañías de Comediantes, posteriormente al espacio se le llamó el Teatro de la Medialuna. Las representaciones que se ofrecían en este espacio eran principalmente Comedias de Enredos y terminaban con finales de fiesta, canciones o bailes. En este teatro había varios empresarios que participaban principalmente uno llamado Don Teodoro.

Pensando en hacer un Teatro más “decente” que fuera de acuerdo con la cultura de los queretanos, en ese entonces bastante religiosa y moralista, es que se comienza a construir el Teatro Iturbide, hoy Teatro de la República, en el lugar donde fue la casa de Juan Caballero y Ocio en los años 40 del siglo XIX. Don Teodoro, el empresario del Teatro de la Medialuna antes mencionado, fue quien puso dinero, recaudó recursos del Ayuntamiento y con fondos de Josefa Vergara construyeron el teatro, que se convirtió en el primero en la zona del bajío.

Para su funcionamiento se reglamenta la forma en que deben ir los carrromatos y la manera de realizar las funciones; algunas de las reglas emitidas eran no decir palabras soeces,

decir al pie de la letra al personaje o no hacer movimientos indecentes. Lo más importante era, tanto por parte de los actores como del público, mantener el decoro, el buen comportamiento dentro de las funciones. Este momento histórico establece la existencia como tal de teatro en Querétaro; al mismo tiempo se hacían representaciones de arias de ópera, zarzuelas y veladas queretanas.

Al final de siglo XIX, la forma de mirar el teatro se modificó con la llegada de los rollos de Édison, lo que dio fin a esta forma de percibir el teatro en el imaginario colectivo. En el siglo XX surgieron espacios alternativos, como los teatros del Colegio Militar, el Teatro Estelma del Colegio 5 de mayo y el Teatro del Colegio Salesiano. En resumen, el teatro del siglo XVI fue evangelizador, posteriormente es de comediantes que vienen de la Ciudad y ya con el establecimiento del Teatro Iturbide son personas de la sociedad que participan en las improvisaciones y puestas en escena.

Es hasta la segunda mitad del siglo XX, en 1969, con los Cómicos de la Legua, cuando viene la idea de formar una compañía y de actores. Posterior a ello comenzaron a aparecer otras agrupaciones, algunas de ellas continúan hasta la fecha como el Corral de Comedias (fundado en 1980 por Don Paco Rabel), La Gaviota en 1990 (SENTE), El Mitote en 1993 y el Grupo Teatral Banqueta. Se habla de menos de diez compañías en la época de los 90. Gustavo Silva Lemoine recuerda que, en esta época el fenómeno de formación actoral se basaba en el director como maestro de actores, debido a la falta de formación profesional y la necesidad de establecer la convención de la puesta en escena.

Continúa describiendo que surgen ciertas iniciativas de gestión y formación en el mismo periodo como La Organización de Teatristas Independientes de Querétaro de 1993-1994 de la cual formaban parte La Compañía, El Mitote, Create y la Compañía de Experimentación Teatral, con el objetivo de crear proyectos artísticos de calidad y continuar con la formación teatral. En 1994, por iniciativa de Luis de Tavira, se crea el Centro Regional de Formación y Producción Teatral como sede de La Casa del Teatro en lo que hoy en día conocemos como el hotel La Muralla, donde se ofertó un Diplomado de Formación y Dirección. En 1997 varias compañías participaron en la gestión y producción de proyectos para aprovechar el comodato del Teatro del Seguro Social. Estas iniciativas de los años 90

respondían a la necesidad tanto de formación como de gestión y producción de finales del siglo XX.

3.2 Análisis general de las compañías de teatro en la actualidad de Querétaro.

3.2.1 Análisis de los recursos con los que cuentan las compañías de teatro y sus necesidades.

Previo a la realización y ejecución del modelo de gestión y difusión para Hada Verde es necesario diagnosticar los recursos con los que cuentan las compañías de teatro en Querétaro para entender sus necesidades y problemáticas, y así determinar las áreas de oportunidad y el giro que tomará la Empresa Cultural para apoyar a mejorar la rentabilidad de proyectos escénicos.

A su vez, se requiere conocer el número de grupos teatrales que trabajan en la ciudad mediante la visita de espacios culturales, teatros y búsqueda a través de redes sociales, ya sea de espacios o agrupaciones; así como mantener contacto con el Consejo Consultivo de Teatro.

Para conocer las necesidades primarias del gremio, se requiere la creación y aplicación de una encuesta que contempla preguntas relacionadas con procesos de gestión, producción y la difusión de las compañías de teatro, como:

- El número de integrantes fijos, colaboradores y los años que tienen laborando para determinar la estabilidad de la Compañía.
- Si cuentan con el equipo creativo suficiente, como director, escenógrafo, iluminador, vestuarista y personal para la realización de material de producción; esto es para conocer los recursos humanos con los que cuentan y los que podrían hacer falta para la producción de una puesta en escena.
- El presupuesto que requieren por puesta en escena y sus fuentes de financiamiento; con la intención de conocer las necesidades económicas.

- Sí cuentan con un espacio propio para sus presentaciones o en dónde consiguen los espacios para sus funciones, ya que de ello depende su presencia y contacto con el público para la sostenibilidad del espectáculo.
- El número de montajes que tienen al año, el tiempo que se toman para su realización, la cantidad de funciones y temporadas por cada uno de ellos, lo que ayudará a delimitar la capacidad de producción y la vida de los proyectos.
- La cantidad de público que tienen por función y los costos de sus boletos, ya que en gran medida de ello depende la capacidad de sostener los gastos producidos.
- La inversión que realizan para la difusión, el tiempo que le dedican, las estrategias que generan y la planeación para que sus obras tengan una proyección nacional o internacional, ya que ello influye en el consumo del producto artístico.

Analizar los datos generados permitirá seleccionar las áreas de oportunidad para ofrecer sus servicios la Empresa Cultural Hada Verde, con el fin de mejorar la sostenibilidad de las Compañías de Teatro.

3.2.2 Análisis de las políticas públicas que favorecen la sostenibilidad de los proyectos artísticos teatrales en el marco legal.

3.2.2.1 *Plan nacional de desarrollo. El poder de la cultura.*

Actualmente en México el referente oficial que se tienen en cuanto a políticas públicas en materia de cultura se encuentra en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, el cual hace referencia a la cultura en el objetivo 2.9, que establece:

Objetivo 2.9 Promover y garantizar el derecho humano de acceso a la cultura de la población, atendiendo a la diversidad cultural en todas sus manifestaciones y expresiones con pleno respeto a la libertad creativa, lingüística, de elección o pertenencia de una identidad cultural de creencias y de participación. (pág.118)

La principal aportación que se realiza en dicho documento radica en la necesidad de establecer políticas culturales inclusivas “que fortalezca la articulación entre la cultura y el desarrollo social, urbano y económico, así como la pertinencia de la transversalidad de las políticas culturales locales” (pág. 119).

Así mismo, sustenta su postura en importantes datos estadísticos que demuestran:

De acuerdo con el INEGI, 58% de la población mayor de 18 años asistió a una obra de teatro, conciertos o presentaciones de música en vivo, a exposiciones, espectáculos de danza y cine en los últimos 12 meses, mientras que, desagregado por sexo, acudieron 57% de las mujeres y 59% de los hombres. Por su parte, solo 5% de mexicanos de 12 años o más realizó alguna actividad artística o cultural. (pág.119)

Por lo tanto, se busca privilegiar el desarrollo de acciones orientadas a gestiones conjuntas con distintos sectores involucrados en la creación artística y cultural del país, a través del programa cultural que se menciona, que deberá centrarse en la construcción de ciudadanía y la preservación del patrimonio, con un enfoque que aporte a la inclusión y justicia social.

Entre las estrategias que se proponen o atañen al presente proyecto, destacan:

2.9.2 Impulsar la formación y profesionalización artística y cultural de los individuos, comunidades, colectivos y trabajadores de la cultura, y brindar opciones de iniciación, capacitación y actualización para toda la población.

2.9.5 Fortalecer las industrias culturales y empresas creativas para generar y difundir sus contenidos.

2.9.6 Desarrollar y optimizar el uso de la infraestructura cultural pública, atendiendo las particularidades y necesidades regionales del país. (pág.122)

La propuesta empata con planteamientos realizadas por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) sobre los derechos culturales; La Declaración de Friburgo y las propuestas para el cumplimiento de metas y objetivos para desarrollo sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), de las que se especificará más adelante; también promete la generación de estrategias para el logro de la diversidad cultural y la formación de ciudadanía, que podrían ser favorables para el desarrollo social en el país. El problema es que no existe una concreción para el logro de objetivos ni un plan estratégico con acciones definidas.

En lo que concierne al presente proyecto, esta política cultural planteada resulta favorable en cuanto al apoyo que se puede recibir por contribuir al cumplimiento del objetivo 2.9.5; al ser una propuesta para generar y difundir los contenidos de empresas creativas. Además, para realizar determinados proyectos el aprovechamiento de la infraestructura cultural pública que se plantea en el objetivo 2.9.6 es de utilidad, ya que los proyectos gestionados mediante estas empresas pueden generar contenidos para desarrollar el uso de los espacios y así fortalecer la profesionalización artística de los trabajadores de la cultura, brindando empleo que a su vez fomente la capacitación de los artistas que contempla el 2.9.2.

Si bien se pueden generar estas propuestas a partir de los objetivos planteados y las actividades a realizar a través de Hada Verde. Gestión y Difusión Artística, las condiciones para el cumplimiento de esas estrategias por el Plan Nacional de Desarrollo no son exactas, por lo que existen dos panoramas: aquel en el que podrían existir expectativas del cumplimiento del objetivo, que no encajen con la propuesta de esta empresa cultural, o bien, la apertura para la multiplicidad de propuestas que desde diferentes perspectivas cumplan con el objetivo. Sin embargo, eso dependerá de los planes y programas de las secretarías correspondientes que a continuación se analizarán.

3.2.2.2 Programas de cultura a nivel federal y estatal.

Ante el planteamiento del Plan Nacional de Desarrollo comentado anteriormente, no se cuenta como tal con un programa de cultura que opere en el periodo 2018-2024 para poder

cumplir con los objetivos propuestos. Al buscar planes y programas dentro de la página de la Secretaría de Cultura del Gobierno Federal en el área de “Transparencia”, el referente que aún se visualiza es el que corresponde al Programa Especial de Cultura y Arte 2014-2018 (Secretaría de Educación Pública [SEP] 2014).

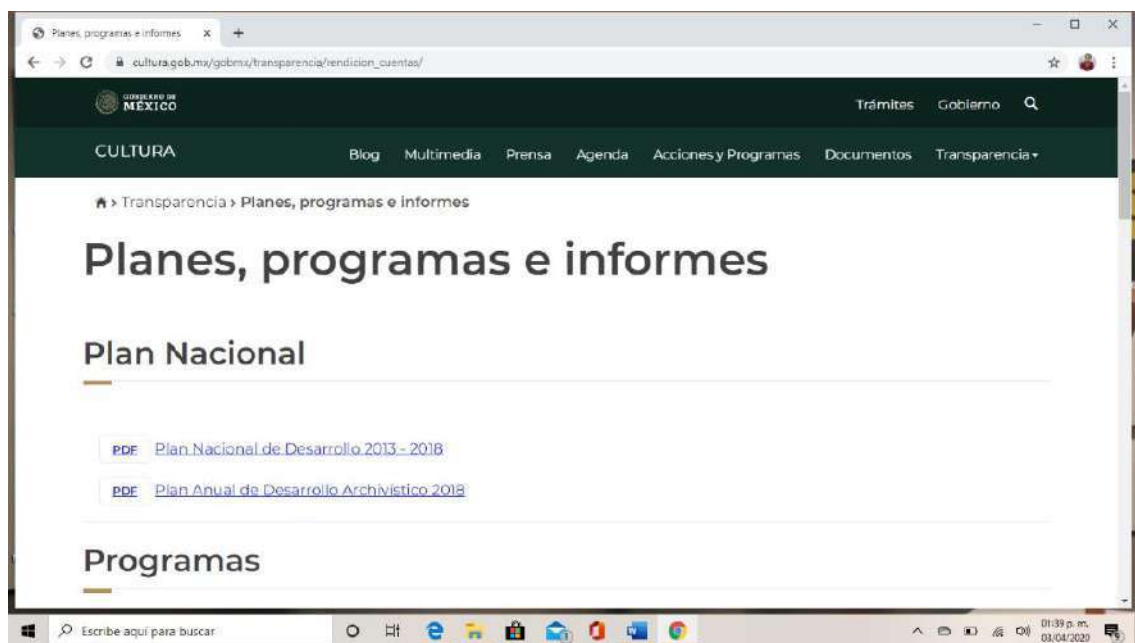


Figura 1. Captura de pantalla de Planes, programas e información de la secretaría de cultura federal. Fuente: Secretaría de Cultura (mayo de 2019). Planes, programas e informes. Gobierno de México. Recuperado de cultura.gob.mx/gobmx/transparencia/rendición_cuentas/

El Programa Especial de Cultura y Arte (PECA), aunque corresponde al sexenio pasado, es el programa más reciente que plantea acciones específicas sobre un plan de trabajo en materia de cultura en el país, tal y como puede verse en la figura 1. Aborda como primer objetivo promover y difundir las expresiones artísticas y culturales en México, así como proyectar la presencia del país en el extranjero. Para ello, tiene como líneas de acción promover la actividad de los creadores mexicanos de manera internacional y desarrollar esquemas de difusión y acceso a las actividades artísticas y culturales. El Instituto Queretano de la Cultura y las Artes (IQCA, 2016), actualmente Secretaría de Cultura del Estado de Querétaro, como parte de esta enmienda. Trabaja para difundir los proyectos de acuerdo con

sus características, utilizando medios como materiales impresos y digitales, favoreciendo en la página web las actividades locales. A sus medios de difusión le suma Facebook, Twitter y la edición mensual de la cartelera queretana. Siguiendo este mismo lineamiento, promueve que:

Debido a la gran cantidad de artistas en el estado se debe tener la capacidad para lograr un fuerte impacto y proyectarlos tanto regional, como nacional e internacionalmente como reflejo de la importancia que tienen sus aportaciones en la vida artística y cultural de Querétaro para México y el mundo. (IQCA, 2016, pág. 2)

En ambos programas se encuentra la intención de difundir las expresiones artísticas. En el caso del programa estatal, como se mencionó, se indica cómo lo hará en la localidad; sin embargo, no refieren la forma en la que proyectarán estas actividades hacia el extranjero o qué apoyos proporcionarán, si serán económicos, de gestión o únicamente de medios de comunicación, por poner ejemplos.

A pesar de que tanto la Federación como el Estado proponen fomentar y estimular el surgimiento de las empresas creativas y culturales en uno de sus apartados, el resto de las actividades que realizan para cumplir con sus objetivos son gratuitas. Este formato tiende a ser una amenaza hacia las pequeñas empresas creativas, pues se convierten en una competencia bastante fuerte para las microempresas culturales. En caso de que contraten a una compañía para representar alguna de sus obras, el público la recibe de forma gratuita, por lo que después no querrá pagar tan fácilmente una entrada en la taquilla. Además, las contrataciones se hacen a bajos costos o como parte de retribución social.

En los estudios que realiza para diagnosticar la viabilidad económica que puede tener un proyecto cultural, el PECA muestra el impacto económico que tienen los bienes y servicios culturales en la economía del país; esto parece ser favorable para el logro de una economía sostenible para los creadores escénicos. En el programa se argumenta:

El gasto de los hogares mexicanos por adquirir bienes y servicios culturales es significativo: 3.8%. Es decir, se ubica en el rango del gasto en telefonía y en renta de vivienda (3.4% cada uno) y de muebles, aparatos y accesorios doméstico (4.4%). Existe, en consecuencia, un potencial mercado que las industrias culturales pueden alimentar con producción diversa y de calidad, estrategias mercadotécnicas y políticas públicas favorables. (SEP, 2014)

Cabe aclarar que la importancia de analizar el PECA no radica únicamente en la falta de programa de cultura establecido en el presente sexenio, sino a los periodos de gobierno. En el Estado de Querétaro el cambio de Gobierno se realizó en 2015 y concluirá en 2021; en el año en el que este inicia y se establecen los planes de cultura estatales aun operaba el PECA.

3.2.2.3 *Los derechos culturales y el desarrollo sostenible*

A nivel mundial se pueden encontrar dos políticas en torno al tema, las cuales son vitales para la realización de este proyecto. Por parte de la UNESCO se establecen los derechos culturales como parte de los derechos humanos y quedan establecidos en la Declaración de Friburgo. Esta declaratoria toma en cuenta como elementos clave para ejercer derechos culturales los siguientes temas: identidad y patrimonio cultural; comunidades culturales, acceso y participación a la vida cultural; cooperación cultural; principios de gobernanza y democracia; educación y formación; información y comunicación; inserción a la economía; responsabilidad de los servidores públicos y responsabilidad de las organizaciones internacionales.

En el artículo 9 de la Declaratoria de Friburgo se especifican los *principios de gobernanza y pertenencia*. Se establece que estos derechos deben ser protegidos por tres sectores (el público, el civil y el privado) como principio de gobernanza establecido. En este sentido, una empresa cultural contribuye en el sector privado a garantizar y velar por los derechos culturales de la comunidad. En particular, en este caso se busca contribuir con el “Artículo 5 a. Toda persona, individual y colectivamente, tiene el derecho de acceder y

participar libremente sin consideración de fronteras, en la vida cultural que libremente elija”. Se brinda mayor oferta cultural artística a la que la comunidad pueda acceder.

La Asamblea General de las Naciones Unidas, a través de la Agenda 2030, establece 17 objetivos y 169 metas para lograr el desarrollo sostenible en el mundo. Estos parámetros internacionales deben ser tomados en cuenta para contribuir a través del arte y la cultura a su cumplimiento. Ente los objetivos y metas planteados, Hada Verde. Gestión y Difusión Artística busca establecer un beneficio, principalmente en el Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico. La empresa busca mejorar las oportunidades laborales de los artistas escénicos en el estado fortaleciendo también la economía local que se pueda generar a partir de los servicios culturales prestados. Alineado a la meta:

8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleos decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación y alentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas mediante el acceso a servicios financieros. (ONU, 2015, párr. 12)

3.2.3 Análisis de la problemática social que enfrentan las compañías de teatro ante la pandemia mundial Covid-19

Uno de los principales problemas a los que el arte se enfrenta socialmente deviene a que en el país existe una constante falta de valoración del trabajo del actor o el creativo; se considera su labor como un simple entretenimiento y no como parte fundamental del desarrollo cultural de la sociedad y, por lo tanto, de su identidad al crear valor simbólico en sus obras.

La centralización de la cultura en la capital del país es otra problemática social que afecta al sector artístico-cultural. No todas las personas pueden acceder a eventos teatrales por cuestiones económicas o geográficas, lo que genera exclusión social. Por otro lado, es más complicado que artistas de provincia puedan dar a conocer su trabajo a nivel nacional o internacional porque el principal referente se vuelve la Ciudad de México. Por ello, es

importante generar la conciencia social de la valoración del trabajo artístico, del derecho a tener acceso a él y cómo este impacta directamente en el desarrollo cultural del Estado y el país.

Si bien esta problemática social continúa siendo relevante, este año quizá haya pasado a segundo término debido a que 2020, en definitiva, ha marcado el curso de la humanidad y muy pocos lo esperaban o estaban prevenidos para lo que la pandemia mundial, derivada del COVID-19 una enfermedad respiratoria al parecer proveniente del mercado de Wang en China.

... en septiembre de 2019, a pocos meses del Covid-19, se publicó un informe elaborado por la Junta de Vigilancia Mundial de la Preparación (grupo investigador conjunto de la Organización Mundial de la Salud y el Banco Mundial) que presentó un diagnóstico inequívoco: "Nos enfrentamos a la amenaza muy real de una pandemia fulminante, sumamente mortífera, provocada por un patógeno respiratorio que podría matar de 50 a 80 millones de personas y liquidar casi el 5% de la economía mundial...El mundo corre grave peligro de padecer epidemias o pandemias de alcance regional o mundial y de consecuencias devastadoras, no solo en términos de pérdida de vidas humanas sino de desestabilización económica y caos social." (Tokatila, J.G, 2020, pág. 51)

El 20 de marzo de 2020 se aprobó en Querétaro el cierre de gimnasios, escuelas, centros deportivos, canchas, clubes y cualquier otro lugar con concentraciones mayores de 10 personas, entre ellos los teatros. En Asia, Europa y Estados Unidos dichos espacios ya habían sido cerrados con anterioridad por considerarse focos de infección por concentrar un gran número de personas en lugares cerrados. En septiembre de 2020 comenzó la reapertura espacios, siempre y cuando estos cumplieran con las medidas sanitarias correspondientes.

Ante el distanciamiento social sigue existiendo incertidumbre por la cuestión económica, miedo por contraer la enfermedad y aún queda la imposibilidad de realizar las actividades cotidianas como se estaba acostumbrado a hacerlo previo a este acontecimiento. Así continúa la inseguridad de cómo continuarán acontecimiento los eventos culturales,

cómo se permitirá que se realicen y qué nivel de participación habrá por parte del público ante la crisis sanitaria.

3.2.4 Análisis de las afectaciones económicas en el sector cultural derivadas de la pandemia.

El cierre de teatros a causa de la crisis sanitaria ha impactado fuertemente en la economía de los eventos artísticos presenciales, como es el caso del teatro; esto ha pasado incluso en empresas creativas transnacionales sostenibles. Un buen ejemplo es el caso del Cirque du Soleil que se ha declarado en quiebra eliminando cerca de 3 mil 500 empleos e indicaron a través de un comunicado:

Durante los últimos 36 años, Cirque du Soleil ha sido una organización altamente exitosa y rentable”, señaló Daniel Lamarre, presidente ejecutivo de Cirque du Soleil Entertainment Group, en un comunicado. “Sin embargo, con cero ingresos desde la suspensión forzada de todos nuestros espectáculos debido al covid-19, la gerencia tuvo que actuar con decisión para proteger el futuro de la compañía. (Valinsky, 2020, pár. 7)

En México, los problemas económicos en el sector artístico y cultural son aún mayores, ya que no se refiere únicamente a dificultades causadas por la pandemia, sino a conflictos que se generaron desde hace años por la falta de reconocimiento del sector cultural a la economía del país. La falta de un Plan de Cultura 2019-2024 por parte del Gobierno Federal y la desaparición de programas, presupuestos y cierres de espacios culturales limita las posibles fuentes de financiamiento para la creación y divulgación del arte y la cultura en el país.

La crisis económica producida por la pandemia de Covid-19 es un escenario que sorprende al **sector cultural mexicano** en un estado de salud precario: arrastrando padecimientos

crónicos, como la pérdida de fuentes de trabajo en algunas áreas emblemáticas de la producción cultural, y otros nuevos, como la falta de un plan gubernamental concreto para el impulso del sector a corto y mediano plazo. (Martínez, 2020, pár. 1)

Debido al poco reconocimiento que existe para las empresas culturales, sus actividades pasan a segundo término cuando, de acuerdo con Martínez, P (2020), en 2018 obtuvieron ganancias por 702 mil 132 millones de pesos, equivalentes a 3.16% del PIB, según el Sistema de Cuentas Nacionales del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). En consecuencia, artistas, gestores y diversos sectores relacionados con la cultura se han quedado frenados, lo que repercute tanto en la economía como en el desarrollo cultural del país.



Figura 2. Infografía sobre el desarrollo económico de la cultura en México de 2008 a 2018. Fuente: Martínez, P (28 de mayo de 2020). El sector cultural ante la pandemia: El dilema del ser o no ser. Corriente Alterna UNAM. Recuperado de <https://corrientalterna.unam.mx/cultura/el-dilema-del-sector-cultural-mexicano-ante-la-pandemia/?fbclid=IwAR2B9jlo4Z2MiGHpPlx2IF5oRYIwBz6JFB4rmlFFw7YhCvXJjx9Gyfn-2E8> (noviembre 2020)

Actualmente existe desempleo en el sector artístico y cultural, las condiciones en las que regularmente se trabajaba han desaparecido y han dado paso a la innovación y a la creación artística desde una nueva perspectiva, que puede haber llegado para quedarse, que se adapta y enfrenta a lo que hoy llamamos “la nueva normalidad”.

La generación de encuentros virtuales se volvió una opción para generar fuentes de ingresos y ha representado la posibilidad de acceder a otras partes del mundo al ubicar los productos teatrales en medios digitales; sin embargo, persiste el desempleo, el trabajo esporádico, los escasos apoyos gubernamentales y la falta de seguridad laboral para los artistas.

3.2.5 Análisis de recursos tecnológicos

Como se mencionó en el capítulo anterior, la presencia de medios de entretenimiento digital es cada vez más popular entre la población, ya que no necesitan salir de sus hogares para ver series de televisión, películas e incluso obras de teatro. Las herramientas tecnológicas para la creación de ambientes y experiencias en espectáculos interactivos cada vez atraen más la atención del público.

En la ciudad pocos han sido los espectáculos que han hecho uso de recursos tecnológicos complejos para sus puestas en escena, ya sea por sus costos, la infraestructura de los espacios que hay en la ciudad o porque sus puestas en escena presentan formatos más tradicionales y es parte de su sello particular.

Desde hace años se observa por influencia de otros países o de la Ciudad de México la presencia de estos posibles recursos en escena o la generación del material escénico en formato de video, pero poco se ha o había llevado a la práctica.

En pleno 2020 vemos cómo esta comunicación digital se ha potenciado debido a la crisis sanitaria. El uso de computadoras, tabletas o teléfonos celulares que nos permiten estar conectados a la red, ya no representan un gusto generacional o una opción, sino una necesidad social por el cuidado de la salud. Así vemos cómo niños, jóvenes, adultos y adultos mayores han accedido a esta nueva forma de comunicarse y, por lo tanto, de consumir. Por lo que al momento de crear un producto artístico se vuelve relevante generar presencia para este en dichos medios.

IV. Plan de marketing de la empresa cultural Hada Verde

4.1 Resumen ejecutivo

La propuesta de marketing de la empresa cultural Hada Verde se basa en dar a conocer a la comunidad teatral los productos que ofrece, el costo-beneficio al contratar el servicio y, de ser necesario, mejorar la calidad y procesos que les permita gestionar más proyectos de forma eficiente.

Los resultados planteados se hacen a partir de una investigación previa sobre los productos artísticos y las necesidades de las compañías de teatro en la ciudad, para lograr su sostenibilidad. Al evaluar las necesidades en las áreas de gestión, producción y difusión se concluyó que los servicios que requieren principal atención son aquellos que correspondían a la gestión y difusión. En consecuencia, se definió que los productos a ofrecer por Hada Verde. Gestión y Difusión Artística, su razón de ser y público meta se enfocarán en atender la necesidad detectada en gestionar y difundir productos artísticos teatrales para su comercialización.

A continuación, se presenta el análisis del macroentorno, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que Hada Verde. Gestión y Difusión Artística se puede enfrentar. A partir de ellos se propone el plan de marketing, cuyo objetivo es informar a la comunidad artística teatral sobre las actividades y beneficios proporcionados por la empresa cultural que la posicionen como confiable.

El plan de Marketing Mix elaborado contiene estrategias enfocadas en el servicio considerando: producto, precio, plaza, promoción, número de personas, procesos y evidencias, que se implementarán para cumplir el objetivo general y los objetivos específicos. Cada una de las estrategias se describe planteando sus objetivos, metas, importancia, actividades a realizar, los recursos requeridos.

Al final se plantean los costos de la implementación del plan de marketing y el método de control para la evaluación de las actividades realizadas de acuerdo con las metas establecidas.

4.2 Descripción del proyecto cultural

4.2.1 Nombre y descripción del producto.

Hada Verde. Gestión y Difusión Artística.



Figura 3. Logotipo HADA VERDE. María Guadalupe del Castillo Aguilar, 2015.

Es una empresa cultural dedicada a ofrecer servicios de consultoría en el área de gestión administrativa y difusión para la comercialización de proyectos artísticos. Se trabaja a través de un modelo sistémico previamente establecido que se adapta a las necesidades de cada agrupación y proyecto, cuyo objetivo es mejorar la sostenibilidad de productos de las Compañías de Teatro en Querétaro.

4.2.2 Misión y visión

La misión y visión de la empresa son:

Misión: Asegurar la sostenibilidad de las Compañías de Teatro a través de servicios de gestión administrativa y difusión enfocada a la comercialización de sus productos artísticos.

Visión: Ser una empresa líder en la gestión y difusión de proyectos artísticos que, a través de sus actividades, mejore la calidad de vida de los artistas y potencie la economía social a través del arte.

4.2.3 Objetivo general

El objetivo general del presente plan de marketing consiste en informar a la comunidad artística teatral sobre las actividades y beneficios proporcionados por Hada Verde, de manera que se posicionen como una empresa cultural confiable y adquieran su servicio.

4.3 Evaluación del proyecto

4.3.1 Definición del mercado meta

El target del presente proyecto son las Compañías de Teatro en Querétaro (Región 4. Centro), área metropolitana. Son grupos de profesionales de las artes escénicas que realizan proyectos teatrales con los que buscan obtener reconocimiento como artistas y sostenibilidad económica. No cuentan con personal, recursos o herramientas para la gestión y difusión de sus proyectos. En promedio trabajan en dos montajes al año y su nivel socioeconómico puede variar entre C, C+ y hasta B y A, considerando a aquellos que cuentan con espacios propios. Entre todos generan capital para invertir en las puestas en escena, por lo que están interesados en contar con lo necesario para lograr el éxito del proyecto, ya que corren el riesgo de tener pérdidas económicas. Principalmente utilizan redes sociales para difundir su trabajo.

4.4 Determinación de supuestos del mercado

4.4.1 Benchmarking

Tabla 1. Análisis de los competidores.

POSIBLES COMPETIDORES	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES	HADA VERDE
Empresas de gestión Cultural o gestores independientes	Más años de experiencia y ya son conocidos en la comunidad.	Podrían no tener los resultados esperados y que aún no estén actualizados con las nuevas tecnologías.	Se enfoca únicamente en teatro, por lo que puede brindar un servicio más especializado. Además se actualiza constantemente en nuevas tecnologías y tendencias en la creación y comercialización de productos artísticos.
Representantes de artistas	Público cautivo y más datos sobre las compañías de teatro y sus integrantes.	Falta de constancia al proporcionar alternativas de venta, lo hace cuando algún cliente le solicita un producto de ese tipo y funge como intermediario.	Constantemente buscaría oportunidades para comercializar los productos artísticos.
Agencias de comunicación y publicidad	Ofrece experiencia específicamente en el área de comunicación, que es la de mayor carencia	Probable desconocimiento de los procesos en los productos artísticos y culturales en específico. Podría ser costoso para las compañías.	Cuenta con personal especializado en el área de comunicación y gestión artística, para lograr entender mejor las necesidades del producto.
Secretaría de Cultura	Generalmente ofrece servicios de capacitación gratuita.	Únicamente ofrece cursos sobre gestión para los artistas, pero no da seguimiento o asesoría para la comercialización.	No solo capacitaría, sino que daría acompañamiento para el cumplimiento de las metas establecidas.

Fuente: Autoría propia (2020).

4.5 Análisis FODA

Tabla 2. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Se cuenta con un modelo sistémico previamente probado, a través del cual se realizan las actividades para trabajar con las compañías.• La atención brindada es personalizada y se adapta el modelo a las necesidades y objetivos de cada compañía.• Las personas de la empresa cuentan con capacitación y experiencia en gestión y comunicación.• Es posible atender a distancia a través del uso de tecnología.• Atendemos una necesidad real.	<ul style="list-style-type: none">• Hay más de 40 compañías de teatro en la ciudad, por lo que la demanda del servicio puede ser amplia.• Existe la necesidad en las compañías de contar con un apoyo en la gestión y difusión de sus productos.• La mayoría de las compañías no cuentan con un espacio propio, por lo que requieren gestión para conseguirlo.• Pocas personas ofrecen este tipo de servicios específico para las compañías de teatro.• Existe interés en políticas públicas por la creación de empresas culturales.	<ul style="list-style-type: none">• Somos pocas las personas que laboramos y la demanda podría ser grande para cubrirla.• Los integrantes aun no laboran de tiempo completo en la empresa.• Se requiere capacitar a más personas en el área de mercadotecnia en el arte.• El presupuesto de las compañías para publicidad puede ser poco.	<ul style="list-style-type: none">• Posible falta de organización o formalidad en el interior de las compañías o agrupaciones.• Falta de infraestructura teatral en la Ciudad.• Relaciones entre los artistas por competencia que pudiera ocasionar disputas.• La cancelación de funciones debido a la contingencia.• No es posible programar o reprogramar funciones debido a la contingencia.• Los eventos gratuitos que ofrece el Estado constantemente.

Fuente: Autoría propia (2020).

4.6 Objetivos específicos del plan de marketing.

Los objetivos específicos del presente plan de marketing son los siguientes:

1. Informar sobre la existencia de la empresa presentando a la comunidad los servicios que ofrece y los beneficios que estos puede traer a su agrupación.
2. Generar confianza al visibilizar casos de éxito de proyectos ya gestionados para posicionar a la empresa Hada Verde. Gestión y Difusión Artística.
3. Convencer a los líderes de cada agrupación de adquirir el servicio.

4.7 Estrategia de mezcla de mercadotecnia.

4.7.1 Producto.

Tabla 3. Estrategia de creación de modelo sistémico.

Nombre de la estrategia	Estrategia de creación de modelo sistémico
Definición	Previo a ofrecer los servicios de consultoría a toda la comunidad, trabajará en la organización de compañía de teatro Contacto, Creación Promoción y Difusión Artística A.C de la Ciudad de Querétaro. Dicha agrupación se eligió debido a que se encontraba en un proceso de reorganización, que servirá de muestra para establecer con mayor claridad los costos del servicio, el tiempo requerido para realizar las vinculaciones necesarias para cumplir las metas establecidas y la evaluación de las actividades realizadas, con la finalidad de ofrecer una consultoría en gestión y difusión eficiente.
Objetivo	Crear un modelo de gestión y difusión que permita ofrecer servicios eficientes a la comunidad.
Meta	<ul style="list-style-type: none">• 1 modelo sistémico de gestión y difusión artística eficiente.• 3 evidencias de proyectos ya realizados de forma eficiente.
Importancia	Ofrecer servicios de gestión y difusión artística a través de un modelo probado permitirá tener la seguridad de que nuestros servicios cumplirán las expectativas del cliente, además de que se le mostrarán evidencias del trabajo que se ha realizado.
Acciones para realizar	Establecer estrategias de gestión y difusión; planear a partir de estas, tres proyectos artísticos teatrales de una compañía; mostrar y registrar las adecuaciones pertinentes para el logro de metas; evaluar los resultados y seleccionar las acciones con mayor impacto para establecer el modelo sistémico de trabajo con estrategias, planes y costos finales.
Responsable	Dirección general.
Periodo	Enero a diciembre 2020.
Recursos necesarios	Humanos. Director general, encargado de difusión, encargado de gestión, equipo creativo y equipo actoral de cada proyecto de la Compañía Teatro Contacto A.C. Técnicos. Computadora, celular, cámara, internet. Financieros. No aplica.

Fuente: Autoría propia (2020).

Tabla 4. Estrategia de imagen de la marca

Nombre de la estrategia	Estrategia de imagen de la marca
Definición	Creación de imagen corporativa de la marca para que, después de que sea presentada ante la comunidad, sea identificada y percibida como un producto profesional a través de los medios que se utilicen.
Objetivo	Crear la imagen corporativa de la marca para su identificación y posicionamiento en el mercado.
Meta	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con la imagen corporativa de la empresa para enero de 2021. • Posicionamiento de la marca en la ciudad.
Importancia	Que el cliente reconozca la empresa a partir del estilo visual e inmediatamente sepa qué proyectos son gestionados por la empresa cultural y la relevancia que están tienen en el mercado.
Acciones para realizar	Se realizará a partir del diseño de logotipo la imagen corporativa de la marca, como colores, tipografías, recursos visuales, texturas visuales, viñetas, tarjetas de presentación, hojas membretadas, hojas sembradas, folders, gafetes, folletos, fondos de pantalla, banners, diseños para blogs y redes sociales, carpeta digital de servicios; y se implementarán en los sitios digitales o productos y servicios de la empresa.
Responsable	Diseñador gráfico.
Periodo	Enero – febrero 2021.
Recursos necesarios	<p>Humanos. Diseñador gráfico.</p> <p>Técnicos. Computadora y programas de diseño.</p> <p>Financieros. Honorarios de diseñador \$7,000. - Tarjetas de presentación \$450.- El resto de los materiales solo serán de manera digital</p>

Fuente: autoría propia (2020)

Tabla 5. Estrategia de calidad en el servicio.

Nombre de la estrategia	Estrategia de calidad en el servicio
Definición	Al concluir cada proyecto se medirá el grado de satisfacción del cliente, con el fin de incrementar la eficiencia en los servicios e identificar las áreas de oportunidad de la empresa, para que continúe creciendo y mejorando la calidad del servicio.
Objetivo	Mantener un diálogo constante con los clientes para mejorar la calidad y variedad del servicio que se ofrece.
Meta	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener 80% de la satisfacción del cliente. • 3 estrategias de mejora en el servicio.
Importancia	Tomar en cuenta la opinión del cliente nos ayudará a eficientizar nuestros procesos y la frecuencia con la que adquieren el servicio.
Acciones para realizar	Al concluir cada servicio se entregará al cliente un reporte de las actividades realizadas, los resultados obtenidos y el llenado de una encuesta digital sobre el servicio que recibió, su opinión, sugerencias o inconformidades. Al final se identificarán las áreas de oportunidad a mejorar y se crearán estrategias para hacerlo o modificaciones en el modelo si así se requiere.

Responsable	Encargado de gestión.
Periodo	Abril – mayo 2022.
Recursos necesarios	Humanos. Encargado de gestión. Técnicos. Formulario en Google Forms. Financieros. Al compartirse de manera digital no se invertirá en impresiones.

Fuente: Autoría propia (2020).

4.7.2 Precio

Tabla 6. Estrategia de introducción al costo y beneficio por el servicio.

Nombre de la estrategia	Estrategia de introducción al costo y beneficio por el servicio
Definición	Al ser un servicio nuevo, se debe informar a la comunidad sobre el costo y beneficio que este puede traer, si bien no están acostumbrados a invertir en este servicio, el hacerlo podría mejorar significativamente la sostenibilidad de su producto y se le debe demostrar. Es posible adquirir únicamente un servicio, en ese caso se otorgará precio de acuerdo con el tiempo y recursos invertidos a través de tabla factorial. Sin embargo, al ser varios los servicios que se requieren para el logro de la gestión y comercialización de un producto, se ofrecerán paquetes en los que el costo podría ser en relación con los porcentajes de ganancias del proyecto. Actividades de diseño gráfico sí tendrán un costo fijo, ya que serán parte de los gastos de producción de la compañía.
Objetivo	Dar a conocer a las compañías el costo de cada servicio y los beneficios que pueden adquirir al contratarlo.
Meta	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar el costo de los servicios a 25% de los ingresos netos por la venta del paquete de servicios. • Contratación de 5 servicios de diseño gráfico.
Importancia	Posicionar el costo del producto ofrecido para que cada contratación de servicios represente ganancias para la empresa cultural, aunque sea reciente su creación.
Acciones por realizar	Se harán infografías, transmisiones en vivo y newsletters en los que se muestre el servicio que se ofrece y los beneficios que se pueden obtener al adquirirlo a través de redes sociales. Además de presentar paquetes de trabajo de acuerdo con las necesidades identificadas durante las citas personales con los encargados de cada compañía.
Responsable	Encargado de comunicación.
Periodo	Marzo a julio del 2021
Recursos necesarios	Humanos. Encargado de comunicación y diseñador gráfico. Técnicos. Computadora, cámara, celular, trípode. Financieros. Inversión de publicaciones en Facebook e Instagram \$3,000.

Fuente: Autoría propia (2020).

4.7.3 Plaza.

Tabla 7. Estrategia de vinculación con instituciones públicas y teatros privados de la ciudad.

Nombre de la estrategia	Estrategia de vinculación con instituciones públicas y teatros privados de la Ciudad.
Definición	La generación de un vínculo entre los espacios donde las compañías de teatro realizan sus proyectos, y Hada Verde apoyará a mantener contacto con las compañías de la zona. Además, puede suponer beneficios para los espacios al presentar productos más organizados que se vuelvan más rentables.
Objetivo	Vincular los servicios de Hada Verde con las actividades de espacios culturales.
Meta	<ul style="list-style-type: none"> • 20 visitas a espacios culturales con eventos teatrales. • 10 vínculos de trabajo con espacios en la Ciudad.
Importancia	Mantener vínculos con los encargados de los espacios para la ejecución de los proyectos. Es importante mantener relación entre espacio independientes y las compañías que son potenciales clientes. Además de poder generar equipos de trabajo completos en los que cada uno aporte los recursos necesarios para lograr espectáculos de mayor calidad.
Acciones por realizar	Se concretarán citas y se visitará a los encargados o dueños de espacios para conocer su forma de trabajo; se les expondrán los servicios que ofrece Hada Verde y se hablará con ellos sobre la creación de posibles propuestas de trabajo a partir de una serie de preguntas preparadas previamente. Días después se les enviará una propuesta de trabajo para generar posibles proyectos en conjunto con compañías que no cuentan con espacios propios y en los que ambas partes puedan verse beneficiadas. Aunado a ellos, se creará un perfil en plataforma de networking para mantener contacto de manera formal.
Responsable	Dirección general.
Periodo	Mayo a agosto 2021.
Recursos necesarios	<p>Humanos. Dirección general.</p> <p>Técnicos. Celular, Computadora, redes sociales.</p> <p>Financieros. Transporte a espacios fuera del centro \$1,000.</p>

Fuente: Autoría propia (2020).

4.7.4 Promoción.

Tabla 8. Estrategia de lanzamiento de la empresa cultural Hada Verde. Gestión y Difusión Artística.

Nombre de la estrategia	Estrategia de lanzamiento de la empresa cultural Hada Verde. Gestión y Difusión Artística
Definición	Establecer un primer contacto con la comunidad teatral de Querétaro para dar a conocer la existencia y los servicios que ofrece entre la Comunidad artística y poder recabar datos sobre ello y que se interesen en el servicio, así como que comiencen a recibir información directa.
Objetivo	Presentar los servicios ofrecidos por Hada Verde. Gestión y Difusión Artística a la comunidad teatral de Querétaro.
Meta	<ul style="list-style-type: none"> • 50 asistentes a la reunión. • Transmisión en vivo con 100 espectadores. • 30 compañías registradas a nuestra base de datos dispuestos de recibir más información.
Importancia	Generar una primera impresión entre las compañías sobre el trabajo profesional de gestión y difusión artística, y los beneficios que le puede traer, además de ser un primer gancho para mantener comunicación directa con cada uno de ellos.
Acciones para realizar	Gestionar espacio con la Secretaría de Cultura del estado para la presentación; convocar a la comunidad teatral y prensa al evento; realizar el evento en el que se le dará a conocer la existencia de la empresa, los servicios que ofrece, la forma en la que trabaja y la necesidad atiende. El evento será transmitido en vivo para llegar a más espectadores.
Responsable	Encargado de comunicación.
Periodo	Agosto – septiembre 2021.
Recursos necesarios	<p>Humanos. Encargado de comunicación, de gestión, dirección general y diseñador gráfico.</p> <p>Técnicos. Proyector, ciclorama.</p> <p>Financieros. Diseño de invitación digital \$800.- Coffe Break \$1,000. - Publicidad impresa para vestir espacio \$1,500.-</p>

Fuente: Autoría propia (2020).

Tabla 9. Estrategia de contratación de los servicios.

Nombre de la estrategia	Estrategia de contratación de los servicios
Definición	Se ofrecerán promociones a la comunidad teatral para que pruebe los servicios que se ofrecen y los beneficios que estos puede traer a su agrupación.
Objetivo	Adquirir clientes al ofrecer consultorías diagnósticas gratuitas.
Meta	<ul style="list-style-type: none"> • 30 consultorías gratuitas. • 10 nuevos clientes.

Importancia	El público conocerá el impacto que los servicios tienen directamente sobre su producto artístico al adquirirlos; esto será una forma de generar la necesidad del producto, también conocerán a los miembros de la empresa y verificarán que cuentan con la capacitación profesional para cumplir con la labor, así se convencerán de adquirir el servicio.
Acciones para realizar	Enviar correos dirigidos a las compañías de la base de datos generada, para ofrecerles consultoría gratuita; agendar cita con aquellas compañías que hayan llamado, preparar presentación genérica de servicios; hacer visitas a los líderes de agrupación en tiempo y forma para ofrecer consultorías diagnósticas gratuitas.
Responsable	Dirección general y encargado de difusión.
Periodo	Octubre-diciembre 2021.
Recursos necesarios	Humanos. Dirección general y encargado de gestión y de difusión. Técnicos. Celular, computadora o tableta. Financieros. Transporte a espacios alejados del centro histórico \$1,000. -

Fuente: Autoría propia (2020).

Tabla 10. Estrategia de comunicación digital.

Nombre de la estrategia	Estrategia de comunicación digital
Definición	Las compañías de teatro se encuentran presentes en los medios digitales, así como el público que las consume, por lo que generar un posicionamiento en este ámbito ayudará a que conozcan el servicio que se ofrece.
Objetivo	Generar confianza al exponer casos de éxito de una compañía de teatro específica o proyectos ya gestionados, visibles a través de medios digitales.
Meta	<ul style="list-style-type: none"> • 1,000 seguidores en Facebook; • 500 seguidores alcanzados en Instagram; • 1,000 seguidores alcanzados en YouTube; • 500 veces se comparte el contenido generado en las redes sociales; • 200 visualizaciones de transmisiones o vídeos; • 500 comentarios positivos, negativos y neutros; • 12 Newletters y 24 videos en canal de YouTube. <p>Todo esto se realizará en un periodo de ocho meses.</p>
Importancia	Se necesita demostrar los logros de los proyectos gestionados y la mayoría de los integrantes de las Compañías cuentan con redes sociales personales por lo que, a través de blogs, video blogs y correos, se les podrá persuadir para que adquieran el servicio.
Acciones para realizar	Se enviarán Newletters quincenales con información sobre proyectos realizados, próximos proyectos y las mejoras que se han generado a través de los servicios otorgados, así como blog y video blogs con contenidos relevantes sobre teatro, y gestión y difusión artística. Todo se compartirá a través de las redes sociales de principal uso entre la comunidad, que son Facebook e Instagram.

Responsable	Encargado de comunicación.
Periodo	Mayo-diciembre del 2021.
Recursos necesarios	Humanos. Encargado de comunicación. Técnicos. Computadoras, cámara de vídeo, trípode para cámara, set de grabación, memoria 128 GB, celular, trípode de celular, paquete de aplicaciones creativas para edición de vídeo. Financieros. Adquisición de equipo de video con el que no se cuenta. 12,000. -

Fuente: Autoría propia (2020).

4.7.5 Personas.

Tabla 11. Estrategia de servicio al cliente.

Nombre de la estrategia	Estrategia de Servicio al Cliente
Definición	Se agendarán visitas a los clientes en las que el personal capacitado, a través de encuestas previamente enviadas, ya tenga identificadas sus necesidades y le presente propuestas claras para la eficiente la gestión y comercialización de sus productos. Esto se hará con la finalidad de brindar al cliente la atención y el servicio adecuado que requiere desde el inicio.
Objetivo	Ofrecer propuestas claras que atiendan necesidades reales del cliente.
Meta	Convencer a 3 de cada 9 clientes visitados.
Importancia	Llegar con un plan ya establecido de acuerdo con las necesidades de la agrupación, esto permitirá tomar una decisión a partir de un panorama adecuado a los requerimientos y posibilidades del cliente, ayudando a que se convenza de adquirir el servicio.
Acciones para realizar	Establecer contacto con el cliente vía telefónica a partir de la base de datos recabada; concretar una cita en el lugar de trabajo del cliente para poder conocer más sobre el producto que ofrece; enviar previo a la visita encuestas digitales para diagnosticar sus necesidades y carpeta de los servicios; preparar presentación con servicios principales y secundarios recomendados para el cliente; asistencia en tiempo y forma a la cita para exponer al cliente la propuesta, conocer sus inquietudes y poder concretar la compra de servicios.
Responsable	Dirección general.
Periodo	Octubre-diciembre 2021.
Recursos necesarios	Humanos. Tres miembros de la empresa: Dirección general, encargado de difusión y encargado de gestión. Técnicos. Computadora e internet.

	Financieros. No se requieren recursos extras, ya que se hará de forma digital y el análisis de datos se contempla en los gastos operativos de la empresa.
--	--

Fuente: Autoría propia (2020).

4.7.6 Procesos

Tabla 12. Estrategia de mejoras en la gestión de clientes.

Nombre de la estrategia	Estrategia de mejoras en la gestión de clientes. ESTRATEGIA A LARGO PLAZO.
Definición	Al haber realizado la implementación del modelo únicamente con una compañía, el trabajo de comunicación y organización de actividades es relativamente sencillo; sin embargo, al adquirir más clientes a los que se les ofrece servicios personalizados, uno distinto en tiempos y actividades, se requiere mantener comunicación eficiente para la gestión de los servicios ofrecidos. Por ello, para eficientar los procesos de visitas, seguimiento de negociaciones y trabajos en proceso toda la información, se recopilará en un sistema CRM que ayude a la organización de los procesos.
Objetivo	Agilizar los procedimientos de ventas, marketing y servicios mediante un sistema de software CRM.
Meta	Aumentar 20% de ventas en 6 meses. Cada miembro del equipo conoce los procesos que se tienen con cada cliente y lo puede atender adecuadamente.
Importancia	Se debe mejorar la comunicación interna al haber más proyectos que atender y con los clientes que existen en la base de datos para tener control de los servicios que se ofrecen, de las negociaciones que se realizan y mantener la calidad del servicio, así como la capacidad de gestionar a nuevos clientes.
Acciones para realizar	Contratar un software CRM; vaciar la información de la base de datos que se genere de los clientes a través de las encuestas y visitas personales que se realicen; calendarizar actividades, realizar tareas y gestionar nuevos clientes a través de este sistema.
Responsable	Encargado de gestión.
Periodo	Enero-mayo 2022.
Recursos necesarios	Humanos. Dirección general, encargado de gestión, encargado de difusión. Técnicos. Computadora, internet y software CRM. Financieros. Software por cinco meses \$2,000.-

Fuentes: Autoría propia (2020).

4.7.7 Evidencias

Tabla 13. Estrategia de creación de página web.

Nombre de la estrategia	Estrategia de creación de página web.
Definición	<p>Se creará un sitio web para generar mayor presencia de la empresa en medios digitales que puedan combinarse con visitas presenciales. Lo cual permitirá tener una mejor comunicación con los clientes, ya que podrán acceder de forma sencilla a la información de la empresa y las actividades que esta realiza.</p> <p>Se buscará que la navegación sea agradable y sencilla con links a redes sociales, información detallada, costos y datos que les permitan tener contacto fácil y rápido.</p>
Objetivo	Informar de manera eficiente y detallada sobre las actividades, servicios y datos generales, a las compañías de teatro que deseen conocer más sobre los servicios de la empresa.
Meta	Despertar 70% el interés de las Compañías de Teatro por el servicio.
Importancia	Actualmente la presencia de los negocios o empresas se encuentra en los medios digitales, en los que la mayoría de las personas realizan búsqueda de aquello que necesitan. El sitio web dará información de forma precisa al que necesite conocer más sobre el servicio.
Acciones para realizar	Diseño de material gráfico para la página web, selección de contenido, sesión fotográfica, diseño de página web y compra de dominio.
Responsable	Encargado de comunicación y diseñador gráfico.
Periodo	Julio-septiembre 2022.
Recursos necesarios	<p>Humanos. Encargado de difusión y diseñador gráfico.</p> <p>Técnicos. Computadora, internet, dominio de página web.</p> <p>Financieros. Pago de dominio y honorarios \$8,000. -</p>

Fuente: Autoría propia (2020).

4.8 Presupuesto de plan de marketing.

Tabla 14. Presupuesto de plan de marketing.

ESTRATEGIAS		TOTAL
PRODUCTO CULTURAL		\$7,450
A) Estrategia de creación de modelo	\$0	
B) Estrategia de imagen corporativa	\$7,450	
C) Estrategia de calidad en el servicio	\$0	
PRECIO		\$3,000
A) Estrategia de introducción al costo-beneficio del servicio	\$3,000	
PLAZA		\$1,000
A) Estrategia de vinculación con instituciones públicas y teatros privados de la ciudad	\$1,000	
PROMOCIÓN		\$16,300
A) Estrategia de lanzamiento	\$3,300	
B) Estrategia de adquisición del servicio	\$1,000	
C) Estrategia de comunicación digital	12,000	
PERSONAS		\$0
A) Estrategia de Servicio al Cliente	\$0	
PROCESOS		\$2,000
A) Estrategia de mejora en la gestión de clientes	\$2,000	
EVIDENCIAS/		\$8,000
A) Estrategia de creación de página web	\$8,000	
TOTAL		\$37,750. -

Fuente: Autoría propia (2020).

4.9 Tabla factorial.

De acuerdo con un sondeo realizado entre las compañías de teatro, se estima que la mayoría están dispuestas a pagar 20% de las ganancias del proyecto. En relación con los gastos de operación que se presentan en la siguiente tabla de gastos fijos mensuales, se calcula que para que la empresa cultural sea rentable, se requiere procurar ingresos de \$24,800 mensuales por los servicios ofrecidos a las Compañías de Teatro en Querétaro.

Tabla 15. Gastos fijos mensuales contemplados.

GASTOS FIJOS MENSUALES	
Renta	\$ 2,500. -
Agua	\$ 300.-
Luz	\$ 200.-
Internet	\$ 600.-
Papelería	\$ 700.-
Celulares	\$ 1,500. -
Mantenimiento de Computadoras	\$ 1,000. -
Honorarios fijos	\$ 18,000. -
TOTAL	\$ 24,800. -

Fuente: Autoría propia (2020).

En consecuencia, para el logro de la rentabilidad de la empresa cada mes se deben de gestionar proyectos que generen \$124,000. - en promedio. En medida de que esa cantidad aumente, las ganancias de la empresa también lo harán, como se presenta en la siguiente tabla factorial:

Tabla 16. Tabla factorial Hada Verde.

TABLA FACTORIAL HADA VERDE					
Costo de Producción	1.5	2	3	4	5
\$ 24,800. -	\$ 37,200. -	\$ 49,600. -	\$ 74, 400.-	\$ 99,200. -	\$ 124,000. -
UTILIDAD					
	\$ 12, 400.-	\$ 24,800. -	\$ 49,600. -	\$ 74,400. -	\$ 99,200. -

Fuente: Autoría propia (2020).

4.10 Cronograma de actividades

Tabla 17. Cronograma de Actividades.

CALENDARIO DE ACTIVIDADES																		
Actividad: Estrategias	Ene -dic.20	Ene -21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	Mayo -21	Junio-21	Julio -21	Agosto -21	Sept-21	Oct.- 21	Nov- 21	Dic- 21	Ene -22	Feb- 22	Mar-22	Abr-22	Mayo- 22
Trabajo colaborativo con CTC para la creación de modelo sistémico	X																	
Redacción de modelo	X																	

Actividad: Estrategias	Ene dic.-20	Ene -21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	Mayo -21	Junio -21	Julio -21	Agosto -21	Sept-21	Oct. -21	Nov- 21	Dic- 21	Ene -22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	Mayo- 22
Definición de logotipo		X																
Elaboración de imagen corporativa			X															
Elaboración de encuestas															X	X		
Aplicación de encuestas sobre calidad en el servicio																	X	X
Creación de material que muestre los servicios que se ofrecen				X	X													
Difusión del contenido que muestra el costo-beneficio de la adquisición de los servicios						X	X	X										
Identificar y visitar espacios culturales						X	X											
Establecer convenios de vinculación con los espacios culturales								X	X									
Organizar y convocar a rueda de prensa informativa								X	X									
Realizar rueda de prensa ante la comunidad teatral										X								
Contactar y concretar citas con 30 líderes de proyectos teatrales											X							
Asistir a citas para presentar propuestas de prestación de servicios												X	X					
Generación y difusión de contenido en redes sociales					X	X	X	X	X	X	X	X	X					
Estrategia de servicio al cliente											X	X	X					
Elaboración de encuestas de necesidades de las compañías										X	X							
Análisis de necesidades y elaboración de propuestas de servicio												X	X					
Contratación de software CRM														X				
Implementación de software al servicio															X	X	X	X
Creación de página web								X	X	X								

Fuente: Autoría propia (2020).

4.11 Medición de control de estrategias

Tabla 18. Tabla de medición y control.

ESTRATEGIAS	RESULTADOS		OBSERVACIONES	ACCIÓN CORRECTIVA
	SI	NO		
PRODUCTO CULTURAL				
¿Se creó un modelo de gestión y difusión eficiente?				
¿Existen nuevos servicios para ofrecer de acuerdo con el hallazgo del nuevo modelo?				
¿Hay evidencia de las metas alcanzadas con los tres proyectos gestionados?				
¿La imagen es adecuada para todos los medios de difusión que vamos a alcanzar?				
¿La imagen es fácil de identificar por el público?				
¿El porcentaje de satisfacción por resultados del servicio es de 80% o superior?				
¿Se crearon tres nuevas estrategias para mejorar las posibles deficiencias del servicio?				
PRECIO				
¿El público está dispuesto a pagar el 25% de los ingresos por los servicios ofrecidos?				
¿Se llevó a cabo la contratación de al menos cinco servicios particulares de diseño gráfico?				
PLAZA				
¿Se logró visitar 20 teatros o espacios culturales donde las Compañías de Teatro realizan sus presentaciones?				
¿Se establecieron estrategias de trabajo con 10 de los espacios visitados?				
PROMOCIÓN				
¿Se logró llegar a 150 personas de la comunidad teatral a través de asistencias al evento o transmisión en vivo?				

¿Se registraron 30 compañías a nuestra base de datos?				
¿30 compañías solicitaron consultoría gratuita y esta se les proporcionó?				
¿Hubo 10 contrataciones de diversos servicios durante las consultorías gratuitas?				
PERSONAS				
¿Existe un mayor índice de contratación al hacer un diagnóstico de la compañía, previo a la visita?				
¿El cliente se decide más rápido a adquirir el servicio, si durante la visita se le presenta una propuesta adecuada a sus necesidades, previamente diagnosticadas?				
PROCESOS				
¿Logramos aumentar las ventas 20% gracias al seguimiento dado con el sistema CMR?				
¿Todos los miembros de la empresa podemos dar seguimiento y atención al cliente gracias al sistema?				
¿Se redujo el tiempo en el que realizamos nuestras tareas gracias al sistema?				
EVIDENCIAS/ INSTALACIONES				
¿Se generó mayor número de seguidores en las redes sociales?				
¿Los comentarios que recibimos por anuncio en su mayoría son positivos?				

Fuente: Autoría propia (2020).

Metodología.

La presente investigación fue de tipo aplicada, debido a que tuvo el propósito de intervenir procesos de gestión y difusión de la Compañía Teatro Contacto, Creación, Promoción y Difusión Artística A.C, con un alcance correlacional y explicativo.

Se realizó mediante la planeación de un modelo de gestión y difusión basada en cuatro ejes (planeación, financiamiento, redes sociales y marketing), que se elaboró en conjunto con la compañía. La implementación de estas acciones tuvo como finalidad medir y así mejorar la efectividad y eficiencia de los proyectos creativos, para que, adquirieran mayor sostenibilidad y proyección de sus actividades artísticas.

Este trabajo de intervención se realizó durante 2020 en la reestructuración organizacional y planeación de proyectos de la Compañía Teatro Contacto, Creación, Promoción y Difusión Artística, que sirvieron como pauta para efectuar el modelo para intervenir los procesos de otras compañías de teatro y generar beneficios en ellas.

Los alcances obtenidos son de tipo correlacional y explicativo:

Correlacional: Se averiguó la relación que existe entre la planeación y seguimiento de actividades de gestión y difusión (variables independientes) adecuando a las necesidades del proyecto artístico, en relación con el alcance de sostenibilidad y proyección nacional e internacional (variables dependientes) que este puede generar.

Explicativo: A partir del análisis correlacional realizado se plantearon estrategias que permitieran medir la efectividad o inexistencia del beneficio de determinadas acciones; las cuales correspondían a las variables independientes en relación con las necesidades de las variables dependientes.

Con ello, se logró especificar determinados hechos y condiciones correspondientes a la gestión y difusión que pueden generar ciertos fenómenos en los procesos y resultados más eficientes. Esta explicación-especificación dio paso a identificar aquellas acciones que contribuyen al beneficio de las variables dependientes, es decir, que los proyectos artísticos alcancen una mayor rentabilidad y proyección nacional e internacional.

Enfoque (cuantitativa, cualitativa, mixta) investigación-acción colaborativa. Técnico científico

El enfoque utilizado es de tipo mixto. La parte cuantitativa ayudó a hacer un análisis de los datos que, al ser interpretados por técnicas cualitativas, permitieron la selección de actividades que son más adecuadas para la creación del modelo.

En el enfoque cualitativo se utilizaron las siguientes tres técnicas:

1. Documental: Se basa en fuentes bibliográficas relacionadas con el tema de la gestión, difusión, profesionalización de proyectos artísticos. Se rescató material que ayudó a conocer técnicas ya existentes que dieron pie a nuevas propuestas y metodologías de trabajo.
2. Entrevistas: Se entrevistó a líderes de compañías de teatro para conocer sus necesidades, así como las expectativas que tienen alrededor de sus proyectos para conocer qué tipo de alcances desean tener y, por lo tanto, qué acciones conviene implementar y medir. Se tuvieron múltiples reuniones y entrevistas con miembros de la Compañía Teatro Contacto para realizar un plan de trabajo con la organización.
3. Acción participativa: El análisis de los textos estudiados y las entrevistas realizadas sirvieron para estructurar procesos que, al ser puestos en práctica, pueden ser evaluados y medidos en el área de gestión y difusión, estableciendo los beneficios reales que trae a la organización. Se detectaron los principales problemas que tenía la compañía, se estructuraron los procesos internos de trabajo y se elaboró un plan que mide y evalúa los resultados. La información fue recabada y ordenada para formular un método de trabajo que ayudó a cumplir con la planificación de actividades, cuyos resultados pueden ser medibles.

En cuanto al enfoque cuantitativo se utilizó la siguiente técnica:

1. Estudio de Casos de Tipo Nomotética: En este estudio se identificaron las generalidades de cómo se modifican las variables, de acuerdo con la

implementación de determinadas acciones de gestión y difusión; se analizó el fenómeno y se hicieron las modificaciones pertinentes.

Población o unidad de análisis

El análisis para generar un modelo de intervención en los procesos de organización de la gestión y difusión de los proyectos artísticos teatrales tuvo como base la compañía de Teatro Contacto, Creación Promoción y Difusión Artística A.C de la ciudad de Querétaro. Dicha agrupación se eligió debido a que se encontraba en un proceso de reorganización de tareas de los miembros del grupo, planeación de actividades y diseño de imagen para cumplir con su objeto social por su reciente constitución como Asociación Civil.

Técnicas y diseño de instrumentos

Se buscó demostrar que un modelo de gestión y difusión establecido e implementado por la empresa cultural Hada Verde. Gestión y Difusión Artística, mejora la sostenibilidad de las compañías de teatro en Querétaro. Considerando para ello la explotación de los productos artísticos con los que las compañías ya cuentan, o bien, que regularmente producen como parte de su creativo constante y que solo requieren de ciertas adecuaciones en su formato para fortalecer su sostenibilidad.

Para la ejecución del proyecto, se realizó un diagnóstico sobre la sostenibilidad de la Compañía Teatro Contacto durante 2019. A partir del análisis bibliográfico de gestión y difusión, enfocado a las necesidades de los proyectos artísticos y las entrevistas con directores de diversas instituciones o agrupaciones, se elaboró un modelo de gestión y difusión enfocado en cuatro ejes (planeación, financiamiento, redes sociales y marketing). Este modelo, se elaboró en conjunto con la Compañía Teatro Contacto a lo largo 2020.

Muestra y tipo de muestra

Como muestra del presente proyecto se trabajó con la Compañía Teatro Contacto Creación, Promoción y Difusión Artística A.C. Se evaluó cuáles fueron las necesidades de

gestión y difusión particulares de la agrupación, y se implementaron acciones que se consideraron más eficientes para la organización y planeación de sus proyectos. Con esto, se buscó lograr la sostenibilidad de ellos con el objetivo de generar un modelo que funcione para trabajar con otras compañías de teatro. Varios de los productos fueron adaptados a formatos digitales para su distribución debido al contexto actual.

Por otra parte, se evaluaron las necesidades generales de las compañías de teatro en la Ciudad, para lo que se realizó una encuesta, que fue respondida por 28 de las 45. La muestra corresponde a una población finita de 62.2% de las compañías de teatro, lo que considera un nivel de confianza de 90% y un margen de error de 10%. Este nivel de confianza se eligió de esta forma, ya que fue un primer acercamiento a las compañías y a la viabilidad de la empresa cultural.

Resultados

El presente análisis de datos, de tipo descriptivo, se realizó en abril de 2019. Su finalidad fue delimitar y plantear la problemática de las compañías de teatro en Querétaro. El estudio sirvió para seleccionar en qué áreas convenía que la empresa cultural Hada Verde. Gestión y Difusión Artística trabajará. En el área de producción los resultados mostraron que en 60.7% de las Compañías hay alguien que funja como productor de sus puestas en escena; 21.4% a veces lo hace y solo 17.9% no lo hace. En cuanto al equipo creativo, en el 39.9% de las Compañías hay un escenógrafo, 39.9% no lo tiene y 21.4% a veces trabaja con él; 50% de las Compañías trabajan con un iluminador, 32.1% no lo hace y 17.9% a veces lo hace; el 39.9% de las Compañías, no tienen un vestuarista, 35.7% sí y 25% en ocasiones. A pesar de que no siempre existe un encargado en áreas especializadas de producción, 60.7% de las compañías recurren a algún profesionista que confeccione o realice sus vestuarios y escenografías para la producción. Solo 10.7% no acuden a uno 28.6% a veces lo requiere.

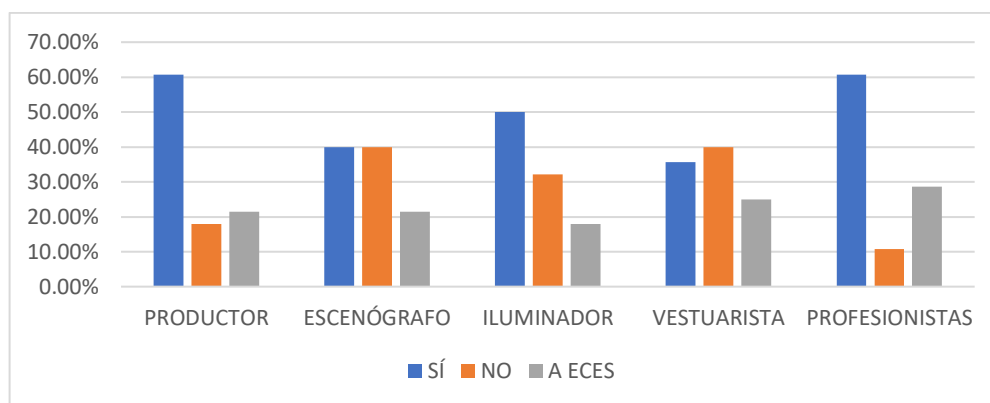


Figura 4. Recursos de Producción y Equipo Creativo con el que cuentan las Compañías. Autoría propia

Por otro lado, 35.9% de las Compañías presenta 2 puestas en escena distintas al año, otro 17.2% presenta 3, otro 17.2% presenta cuatro y 17.2% presenta cinco; solo el 10.3% presenta únicamente una puesta en escena. Estos datos muestran que la mayoría de las compañías resuelven sus procesos de producción para realizar sus puestas en escena. Además, estas agrupaciones son en gran medida constantes en la realización de sus montajes, ya que varias al menos presentan dos obras distintas al año, por lo que podemos decir que

sus procesos de producción funcionan. El anterior análisis indica una importante producción de productos teatrales en la Ciudad de Querétaro.

En el área de gestión, de acuerdo con los resultados obtenidos, se puede resaltar que solo 39.3% de las compañías tienen espacio propio, mientras que 60.7% de las compañías encuestadas no lo hacen. Esta situación es de suma importancia, ya que indica la necesidad de mayor tiempo de gestión y planeación en los proyectos para que estos se puedan realizar por la solicitud de espacios, ya sean privados o gubernamentales. Por consecuencia, también las temporadas de cada obra son cortas y el porcentaje que llega a tener temporadas más largas corresponde a quienes tienen un espacio propio. El 25% de las compañías dice tener temporadas de entre 4 y 8 funciones, 25% tienen entre 9 y 16 funciones, otro 25% entre 17 y 32 funciones y el 25% restante corresponden a compañías con espacio propio, que aseguran tener entre 40 y 100 funciones por temporada o lo dejan a consideración del gusto del público.

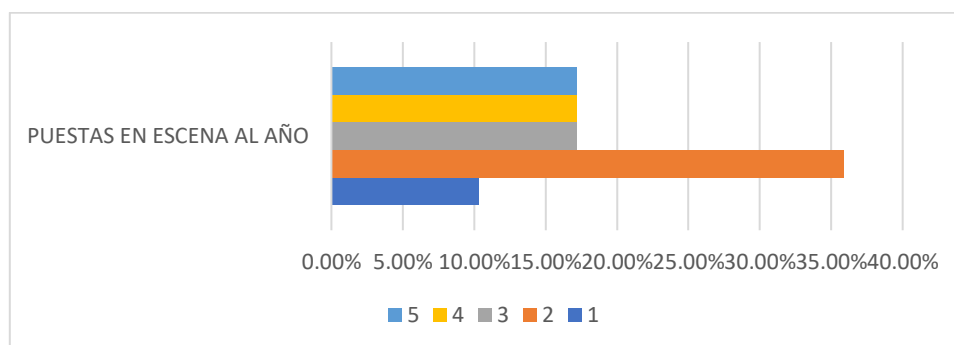


Figura 5. Puestas en escena que realizan al año las compañías de teatro. Autoría propia.



Figura 6. Compañías que cuentan con espacio propio. Autoría propia.

La cuestión de difusión se ve relacionada directamente con el proceso de planeación, ya que es conveniente que el proyecto comience a promocionarse previo a su ejecución (Pérez Martín, 2010). Para definir los procesos de difusión se preguntó a las compañías qué medios de difusión utilizaban y cuáles eran sus herramientas para la misma.

Los resultados se exponen en las siguientes gráficas; la Figura 7 corresponde a los medios de difusión que utilizan las compañías de teatro. Los resultados revelan que el 100% de las Compañías usan redes sociales, 85.7% posters, 82.1% flayers y 75% la radio. Solo el 50% utiliza correo electrónico, 39.3% televisión, 25% revistas, 3.6% volanteo en la calle, 3.6% realizan invitaciones personalizadas y el 3.6% otros medios. Estos resultados indican que el principal medio de difusión actualmente son las redes sociales, seguida de métodos convencionales (como los posters y flayers). Hay medios que podrían ser más explotados, como correos electrónicos, el radio, la televisión y las revistas.

La gráfica de la Figura 8 muestra las herramientas de difusión de las Compañías. De acuerdo con los resultados obtenidos, estas herramientas pueden ser mejoradas, ya que menos del 50% de las Compañías tienen cada una de estas: 46.4% cuenta con una base de datos de público cautivo, 35.7% con calendario de difusión establecido y estilo definido. Mientras que 100% cuenta con redes sociales, solo 28.6% tiene un community manager para manejarlas; el 32.1% no conoce de estrategias de comunicación a pasear de que probablemente, inconscientemente, emplee algunas.

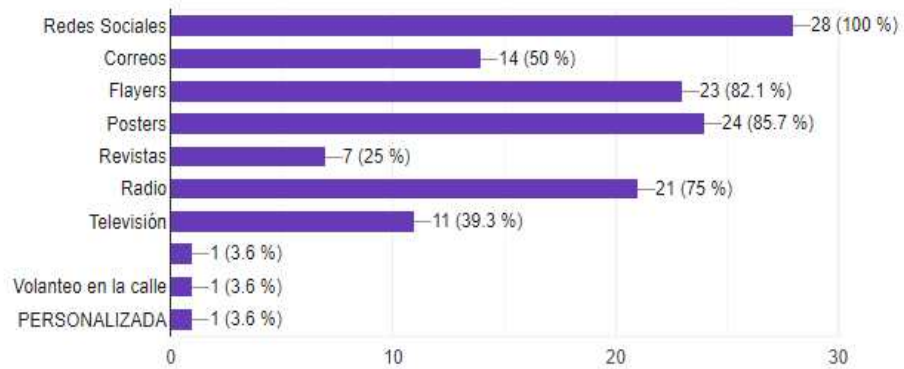


Figura 7. Medios de difusión con los que cuentan las Compañías de Teatro. Fuente: https://docs.google.com/forms/d/1IYJaUKemw-g0eB0co0Z5_zRBzsaDaQ4kk21V421X42Y/edit#responses Recuperado en junio 2019

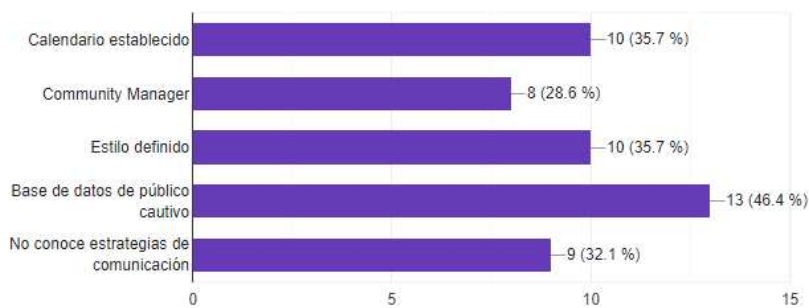


Figura 8. Herramientas de comunicación con las que cuentan las Compañías de Teatro. Fuente: https://docs.google.com/forms/d/1IYJaUKemw-g0eB0co0Z5_zRBzsaDaQ4kk21V421X42Y/edit#responses Recuperado en junio 2019

Discusiones

Los resultados que produjeron las encuestas realizadas permiten hacer un análisis descriptivo de la situación en la que se encuentra el objeto de estudio de la investigación, en este caso las compañías de teatro de Querétaro. Se estudian tres variables principales del proceso de creación y distribución escénica, de las cuales depende el éxito de un proyecto, que se representan a continuación.

La *gestión* es el momento de planificar un proyecto. “En cualquier proyecto cultural, la gestión es el punto medular, pues ésta condiciona definitivamente el proceso de producción y comercialización que tendrá el producto escénico” (De León, 2005, pág. 29). La *producción* es el momento de la ejecución de aquello previamente planificado y, por último, la *difusión*, que nos permite poner al alcance del público el producto artístico. “La difusión cultural se relaciona con el hecho de dar a conocer la existencia de un producto, espectáculo o actividad artística. Es acción de informar y dar a conocer lo que se va a hacer, se está haciendo y lo que ya se hizo” (De León, 2005, pág. 182).

Las compañías de teatro trabajan con un sistema de producción establecido que les permite tener una frecuente producción de sus puestas en escena, por lo que la producción no representa la principal problemática de las compañías de teatro en la ciudad. Dada la situación que se presenta, las áreas de oportunidad se encuentran en la gestión y difusión.

La gestión de los proyectos requiere de mayor apoyo, ya que la mayoría de las compañías no tienen un espacio fijo en donde realizan sus temporadas y eso acorta el número de presentaciones que pueden tener. El apoyo en esta área puede mejorar la presencia de las compañías y puede extenderse no solo a nivel local, sino nacional e internacional.

La difusión muestra un área de oportunidad bastante amplia, ya que la mayoría carece de herramientas de difusión y, aunque utilizan diferentes medios para su difusión, esto no asegura que lo hagan de manera adecuada y eficiente. Un claro ejemplo de ello es la presencia del community manager: pocas compañías tienen un encargado que establezca sus estrategias de venta, a pesar de que todas utilizan redes sociales.

La hipótesis previa a la realización de las encuestas indicaba: “La falta de rentabilidad de las compañías de teatro se debe a los procesos de producción de las puestas en escena”.

Sin embargo, los datos presentados muestran que en la falta de la rentabilidad de las compañías influyen más los procesos de gestión y difusión.

El análisis de estos resultados permitió decidir que para la viabilidad del presente proyecto es conveniente enfocar los servicios de la empresa cultural Hada Verde. Gestión y Difusión Artística en la sistematización de los procesos de gestión y difusión, ya que se muestra que son aquellos de los que más compañías carecen. Esto, a través de un modelo establecido de gestión y difusión que sirva como plataforma para que las compañías teatrales en Querétaro mejoren la efectividad y eficiencia de sus procesos creativos y la rentabilidad de sus productos.

Se trabajó con la Compañía Teatro Contacto para la creación de un modelo de trabajo que, posteriormente, se podrá utilizar con el resto de las compañías en la ciudad a las que se les ofrezca el servicio.

En cuanto a la pertinencia del proyecto, los resultados muestran que existe una constante producción de proyectos teatrales en el estado. De las 28 compañías entrevistadas, al menos cada una produce dos puestas en escena al año, lo cual sumaría 56 potenciales proyectos. A su vez estos productos artísticos requieren para su sostenibilidad de diversas gestiones, así como de la creación de estrategias para su difusión y consumo, por lo que son clientes potenciales a los cuales se les puede ofrecer el servicio anualmente. Ofrecer entre cuatro y cinco servicios mensuales podría asegurar la rentabilidad de la empresa cultural.

De acuerdo con el análisis FODA, la factibilidad se puede observar en la *Tabla 2* muestra que existe la necesidad del servicio que se ofrecerá, así como una cantidad considerable de posibles clientes; al tener la necesidad de este, como se mencionó anteriormente. Además, al contar con un modelo y estrategias previamente trabajadas y probadas, se podrá ofrecer una eficiente labor con cada agrupación y un servicio especializado que cumpla con sus expectativas.

La posible falta de organización interna de las agrupaciones o el gremio teatral es una amenaza en la que se debe trabajar y actualmente se cuenta con el Consejo Consultivo de Teatro, que busca generar oportunidades favorables para toda la comunidad y con el que se

puede trabajar en conjunto para erradicar este factor y aportar soluciones en pro de la sostenibilidad del teatro en la ciudad.

En estos momentos, quizá la mayor amenaza y a su vez oportunidad para la factibilidad de este proyecto es la cancelación de funciones debido a las medidas sanitarias que constantemente cambian por el desarrollo de la pandemia. Es evidente que ante tal amenaza las agrupaciones han dejado de trabajar y, por ende, requieren más del servicio.

A su vez, es necesario ofrecer estrategias de gestión y difusión digital, lo que demanda otro tipo de infraestructura y gestiones para promover sus productos artísticos de manera distinta. Esto supone la oportunidad de gestionar estos nuevos medios de comunicación y el riesgo de su aceptación por la comunidad teatral, el público y los cambios de disposiciones por la contingencia, que puedan incidir en la modificación de estrategias constante.

El análisis de estos resultados demuestra que el proyecto es pertinente, pues los servicios que ofrece son necesarios dentro de la comunidad; es viable puesto que puede haber un consumo constante; sin embargo, la factibilidad se encuentra en riesgo ante los constantes cambios en la creación, gestión y difusión de los productos artísticos ante la presente situación social. Si bien es posible ofrecer alternativas para la comercialización digital de los proyectos que en los últimos meses han estado en auge, al ser distintas al modelo tradicional de creación teatral, es probable que no toda la comunidad esté dispuesta a que sus productos tengan este formato, que el público teatral desee la convivencia que se genera en la sala y no quiera consumirlo de manera digital.

Por lo pronto, para la factibilidad del proyecto es conveniente ofrecer alternativas de gestión y difusión relacionadas con productos artísticos que ofrezcan experiencias omnicanal, como se expuso en el apartado del Marketing 4.0. Estilos de espectáculos en los cuales el espectador tenga una relación virtual con el producto artístico y que en cuanto la situación de contingencia sanitaria lo permita pueda completar su experiencia estética con la asistencia al teatro de manera presencial. Ello superpone un reto no solo para la creación y difusión de los proyectos artísticos, sino para la creación de estos.

Conclusiones

Las presentes estrategias se bosquejaron a lo largo de un año de trabajo con la Compañía Teatro Contacto. Se exponen a manera de fases de trabajo que se considera que encaminaron de forma positiva la estructuración de las actividades de la compañía para el logro de su sostenibilidad. El modelo contempla las áreas de gestión y difusión enfocadas en cuatro ejes (planeación, financiamiento, redes sociales y marketing); aunque algunas actividades estén más enfocadas en alguno de estos ejes, en realidad son consecuencia unos de otros, en conjunto generan sinergia en la organización. A continuación, se describe el proceso transcurrido.

Primera fase: Análisis del contexto.

Si bien el análisis del macroentorno antes expuesto es común al contexto por el que pasan la mayoría de las compañías en la ciudad de Querétaro, existen particularidades que es importante examinar en cada una de ellas; es decir, un análisis interno que determine sus fortalezas y debilidades particulares, y un estudio externo en el que, de acuerdo con el macroentorno ya estudiado, se determinen los factores de mayor influencia para determinar sus oportunidades y amenazas.

Una vez que esto se determina, se dialoga sobre el objetivo que tienen como agrupación, si ya cuentan con una misión y visión planteada, eso se ajusta de acuerdo con el estudio realizado previamente. Con estos datos se cuenta con un punto de partida para fundamentar la organización de la compañía y hacer recomendaciones estructurales.

Segunda fase: Organigrama

Independientemente de las tareas creativas que regularmente tiene cada integrante del equipo, es importante estipular ciertas tareas administrativas. Si concretamente no existe un responsable de estas actividades, se puede poner en riesgo la sostenibilidad del proyecto.

Al establecer estas tareas, aunque sea una figura horizontal, es importante determinar el nombre y la descripción del puesto, definiendo muy bien cuáles serán las actividades que deberá realizar y a quién debe rendir cuentas de estas. Se propone contar al menos con los

siguientes puestos, aunque podrían subdividirse según las necesidades y cantidad de integrantes comprometidos con el proyecto.

1. *Administrador*: Encargado de observar el buen uso de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros con los que cuenta la agrupación. También deberá establecer reuniones para la planeación y elaboración de proyectos con todo el equipo.
2. *Encargado de difusión y vinculación*: Coordina y vigila las estrategias de difusión que se hayan establecido, así como el uso adecuado de la imagen de la compañía. Además de vincularse con las instituciones correspondientes para lograr la visibilización del proyecto o para conseguir recursos en coordinación con el área de administración.
3. *Área legal*: Revisa los requerimientos legales que existan de acuerdo con el proyecto, ya sea por montaje (como la solicitud de derechos de autor o registros de obra) así como por presentación en determinados espacios.
4. *Encargado de producción y/o logística*: Deberá estar al pendiente de que todo se realice de acuerdo con lo planeado y coordinarse con las otras áreas para contar con todos los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.

Estas tareas establecen quién se encargará de coordinar dichas actividades y de evaluarlas; sin embargo, es probable que todos deban involucrarse en ciertas actividades de todas las áreas para generar mayor sinergia en la gestión y difusión del proyecto como se mencionó desde un inicio.

Tercera fase: Análisis de los productos artísticos.

Una vez que se cuenta con esa información y nivel de organización y asignación de tareas, se procede a analizar los productos artísticos que ha generado la compañía, con un enfoque más claro determinado por los objetivos, la visión, la misión y las posibilidades reales con las que el equipo cuenta.

En este momento es importante revisar los valores de los productos artísticos y categorizarlos para dividirlos en planes y programas de trabajo de acuerdo con las

características de la compañía. Si bien, todas tienen un enfoque artístico, quizá podrían establecerse categorías por los diversos géneros teatrales que aborden, problemáticas sociales o público al que están dirigidos.

Se considera recomendable que una agrupación no tenga más de tres categorías o líneas de trabajo sobre las que pueda establecer sus productos, ya que esto le ayudará a posicionar su marca de manera clara para el público y contribuirá a delimitar e identificar a sus consumidores.

Cuarta fase: Planteamiento del público objetivo

En este momento es importante resaltar que se debe de trabajar en diferentes vías. Hay que convencer a quienes participan en la creación del proyecto del valor que este tiene; seguido de ello se debe establecer quién lo va a pagar y quién se va a beneficiar de este, ya que no necesariamente son las mismas personas. Tener estos dos targets definidos será de gran ayuda en la redacción del proyecto y en la evaluación de las fuentes de financiamiento. Es importante definir edades, niveles socioeconómicos y las razones por las que consumirían el producto. Este planteamiento debe hacerse por cada una de las categorías establecidas en la fase anterior.

Quinta fase: Redacción de proyectos

En la redacción del proyecto hay que tener en cuenta que los formatos pueden variar dependiendo de la funcionalidad que se les vaya a dar y hay que estar atentos a ellos, ya sea para algún concurso por convocatoria (cada una establece sus lineamientos), la presentación del dossier a participantes, solicitudes a fundaciones, donadores o patrocinadores, o para elaborar un video para crownfounding.

La redacción del proyecto debe tener en claro los siguientes puntos:

1. *Resumen del proyecto*: Contiene los puntos más importantes de este en no más de una cuartilla; debe responder a grandes rasgos (¿Qué se va a realizar? ¿Cómo, dónde, cuándo y para qué se va a hacer? ¿Qué se necesita?) y el costo-beneficio que se obtendrá de ello.

2. *Antecedentes o justificación:* Es recomendable en este apartado demostrar, según el tema del proyecto, que se está lo más informado y actualizado posible sobre el tema y utilizar fuentes de información confiables que sustenten la postura planteada.
3. *Objetivos:* Deben expresar un propósito cualitativo, estar redactados en infinitivo y divididos en general y específicos. El objetivo general responde qué se va a hacer, de qué forma se logrará, para quiénes o con quién se hará el proyecto y para qué va a hacer. Mientras que los objetivos específicos forman parte del proceso para lograr conformar este objetivo general.
4. *Metas:* Establecen la parte cuantitativa de los productos esperados. A cada objetivo general pueden corresponder una o dos metas. En cierta forma, son los productos que entregamos y con los que materialmente demostramos el avance del proyecto.
5. *Beneficiarios:* Hay distintos tipos de beneficiarios y se dividen en directos e indirectos. Los beneficiarios directos son aquellos a los que se dirigen los esfuerzos, son los mencionados al articular el objetivo general; en ciertos casos se enfoca a poblaciones vulnerables y es conveniente demostrar y documentar porque lo son y cómo se beneficiarán del proyecto. Los beneficiarios indirectos son participantes que contribuyen al logro de este, como artistas, patrocinadores, donadores, instituciones públicas o sectores de la sociedad que se verán beneficiados en torno a ello por mencionar algunos.
6. *Desarrollo del proyecto:* Es conveniente dividirlo en tres partes: preproducción, producción y postproducción para describir el proceso de manera clara. Cada apartado debe contemplar actividades creativas, administrativas, legales, de producción, de difusión y vinculaciones. A cada una de las actividades planteadas se les debe establecer el tiempo en que se realizarán, el responsable de hacerlo, los productos esperados y la forma en que se evaluará.
7. *Recursos materiales y humanos requeridos:* Lo recomendable es categorizar por etapa cuando serán utilizados (preproducción, producción o

postproducción), el rubro al que pertenece (creativo, legal, administrativo, de producción, de difusión o vinculación), recurso material o humano y descripción detallada del recurso, de acuerdo con el desarrollo del proyecto previamente redactado.

8. *Presupuesto*: Una vez que se cuenta con la información detallada de los recursos necesarios, se deben establecer el precio de cada uno y delimitar el costo total del proyecto. Es recomendable tener una segunda columna que contemple los costos de acuerdo con la inflación anual estimada, ya que es probable que pasen algunos meses para la ejecución y ejercicio del presupuesto. Con este conocimiento, se procede a delimitar de dónde se obtendrá el recurso, qué aportación se solicitará a cada entidad y por qué.
9. *Cronograma de actividades*: Especifica el plazo en el que se realizará el proyecto, las acciones a realizar y los productos esperados por mes y por semana. Esto ayudará al monitoreo y evaluación del cumplimiento de las actividades, tanto de gestión como de difusión que se ejecutaran. Es prudente que el cronograma también incluya cómo se irán requiriendo los recursos y, en consecuencia, cómo se irá ejecutando el presupuesto.
10. *Propuesta de presentación final del proyecto*: Tener esta propuesta del proyecto a manera de resumen ejecutivo ayudará a buscar posibles donantes, patrocinadores o apoyos externos. También es de vital importancia para la presentación a los involucrados, para que conozcan su función dentro de este y el resto de las acciones a realizar, para lograr un bien común y que se encuentren comprometidos. Es recomendable que los productos finales cuenten con un diseño de imagen y formato adecuado a la marca, ya sea de la compañía o bien del producto artístico en particular para su presentación ante los demás.

Toda esta planeación, previa a la ejecución del proyecto, permitirá que el equipo de trabajo avance en conjunto de manera organizada y clara para cumplir con el objetivo planteado. Contribuirá a realizar las gestiones necesarias para que las actividades se realicen

en tiempo y forma, tener estrategias de difusión adecuadas a sus necesidades y evaluar su impacto en la sostenibilidad de la agrupación.

Sexta fase: Evaluación de fuentes de financiamiento.

Una vez que se cuenta con el proyecto redactado, se debe evaluar y jerarquizar las diferentes fuentes de financiamiento a las que se puede acceder. Si existen varias, deben establecer qué se solicitará a cada instancia y con cuánto tiempo se cuenta para obtener recursos. Cuando el tema es en particular el dinero, es importante tener planes alternativos, ya que influyen factores muy diversos. Es trascendental contar con la posibilidad de otorgar facturas o recibos de honorarios si estas se requieren, de no ser así puede implicar pérdidas de los recursos que podrían ser captados. Por otro lado, tanto en la redacción del proyecto, la gestión de recursos materiales, humanos, la difusión de un proyecto, como en la obtención del financiamiento, se debe procurar que todas las herramientas empleadas sean altamente persuasivas.

séptima fase: Creación de experiencia virtual

Ante el panorama social actual, es esencial la adaptación de los productos artísticos teatrales para su transmisión a través de medios digitales es esencial. No solo porque hoy en día la mayoría de los teatros estén cerrados o con un aforo muy reducido, sino porque esta situación abrió la puerta a que existan eventos de este tipo. Bajo este contexto, resulta que la visibilidad y, por consecuencia, los beneficios económicos posibles para lograr la sostenibilidad de los proyectos son mayores. Al contar con los proyectos digitales, estos se pueden vender en otras partes del país, incluso a otros países, ya sean latinos o de habla inglesa si el material es traducido. Además, es posible generar vínculos con artistas de otros estados o países, fortaleciendo el valor artístico de la obra.

Octava fase: Marketing de contenido

El marketing de contenidos es una de las tendencias actuales que nos enseña el marketing 4.0. Este tipo de marketing permite estar más cerca del espectador y compartir de manera directa la creación del proyecto desde su gestación hasta su presentación. Ello implica

que la marca establecida ya no es únicamente la de la compañía o producto creado en común, sino la que cada miembro del equipo comunica a la audiencia a través de sus redes.

La colaboración de cada uno de los miembros para difundir en qué consiste el proyecto permitirá que el contenido sea más cercano al espectador. El manejo que cada artista dé a su contenido y cómo se posicionen como director, vestuarista, actor, iluminador, entre otras funciones, fortalecerá el valor que tiene el proyecto en general; mostrará la calidad de los artistas que en él participan y el empeño que cada uno pone en él. Esto supone un reto y es que no únicamente se debe cuidar la imagen de la compañía, sino de todos los que la integran, ya que vivimos en una época en la que todos pueden ser encontrados o, al menos, serán buscados, y si alguien proyecta una imagen errónea puede repercutir en el proyecto.

Al revisar teorías sobre el marketing, así como el contexto de los productos artísticos y el consumo actual, se considera tomar en cuenta las herramientas y procesos del marketing 4.0, enfocando también los círculos considerados en el marketing sensible que toma en cuenta la naturaleza del producto sensible que, como ya se ha comentado antes, es el que producen las compañías de teatro en Querétaro.

El marketing 4.0, visto desde los tres círculos del marketing sensible, debe considerar en el primer círculo de intimidad y creación la apropiación de nuevos recursos y vinculaciones para la creación de los productos. En un mundo conectado, vale la pena arriesgarnos a conocer gente nueva y diversa con la que se pueda co-crear, así como considerar el mestizaje entre el teatro y los medios audiovisuales, ya no utilizando medios audiovisuales en la escena, sino para transmitir lo que ocurre en escena.

El segundo círculo se refiere al entorno, los puntos de venta y el consumo, o bien: el precio, plaza y promoción que mencionan las cuatro P, para lo que se deben tomar en cuenta varios factores. En la cuestión del precio hay que considerar la crisis sanitaria que ha traído problemas económicos, por lo que los productos no podrán tener un precio alto que la gente no pueda pagar. Por ende, la plaza y la promoción deben encontrarse en canales digitales que ayuden a llegar a un mayor número de personas a costos no muy altos pero que, al existir mayor volumen, logren la sostenibilidad de los productos artísticos de las agrupaciones.

El tercer círculo es aquel propio del marketing sensible, en el que se busca convencer al público sobre la importancia de tener una experiencia estética. Este momento debe hacer

uso de diversos instrumentos para lograr persuadir a la audiencia y convendrá que esté ligado con las herramientas propuestas por el marketing 4.0, comprendiendo estrategias que involucren el Marketing Mix, el marketing de contenidos o el marketing omnicanal, que además contribuya a la creación de la experiencia sensible del espectador que culminará con el consumo del producto sensible.

Hay que comprender que, bajo las circunstancias actuales, con mayor razón la humanidad necesita que el arte proporcione experiencias estéticas que le permitan comprender de manera sensible la situación por la que se atraviesa en cuanto a los conflictos sociales que enfrentamos ante la crisis. Problemas de educación, salud, falta de empleo, violencia familiar, inseguridad y cambios climáticos pueden ser parte de los productos sensibles que se generan. La necesidad del producto sensible existe, sin embargo, hay que comunicar, hay que hacer visible a la gente, a las empresas, a las instituciones que podrían patrocinar su creación y difundir los beneficios al consumirlo.

La empresa cultural contará con este modelo de trabajo. De manera individual y, de acuerdo con las necesidades de cada agrupación, se realizarán los análisis de los productos artísticos de la competencia, de los clientes y usuarios de los productos culturales, para poder sistematizar sus procesos de gestión y difusión, y lograr efficientar su labor, utilizando los recursos con los que cada una de ellas cuenten.

La empresa se caracterizará por contar con los siguientes valores para trabajar en armonía con sus clientes:

- ***Creatividad.*** Creamos alternativas diferentes que permitan a las Compañías cumplir sus objetivos.
- ***Servicio.*** Atendemos de manera personalizada y clara a cada agrupación.
- ***Colaboración.*** Buscamos la generación de un ambiente de enriquecimiento mutuo, apoyo, respeto y solidaridad en el que ambas partes se beneficien.
- ***Determinación.*** Nos enfocamos en lograr ser asertivos en las acciones que desarrollamos.
- ***Transformación.*** Buscamos que nuestras acciones deriven en cambios trascendentales.

Referencias.

- Aline, G. (2018). *Fondos y recursos alternos. Emprendimientos culturales y artísticos.* . Ciudad de México : Intersecciones.
- Alonso Cano, G., Bonet, L., Garzón, A., & Schargorodsky, H. (2010). *Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas.* Argentina: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Barrios Noriega, A., & Chaves Zaldumbide, Á. P. (2014). *Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo.* México: CONACULTA.
- Ceballos, E (2013). *Principios de dirección escénica.* México: Escenología.
- De León, M. (2005). *Espectáculos escénicos. Producción y difusión.* México: CONACULTA. Dirección General de Vinculación Cultural.
- IQCA. (2016). *Programa Estatal de Cultura.* Querétaro: Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro.
- Jiménez, P. (2018) Compañías universitarias interdisciplinarias rentables: Laboratorio Teatral Látex-UAQ. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9 (17). DOI: 10.23913/ride.v9i17.407
- Kotler, Kartajaya y Setiawan (2018), *Marketing 4.0.* Perú: Asociación Peruana de Estudiantes de Marketing. Escuela de Marketing
- Kotler, P y Keller, K (2016). *Dirección de marketing.* México: Pearson Educación
- Martínez, P (28 de mayo de 2020). El sector cultural ante la pandemia: El dilema del ser o no ser. *Corriente Alterna UNAM.* Recuperado de <https://corrientealterna.unam.mx/cultura/el-dilema-del-sector-cultural-mexicano-ante-la-pandemia/?fbclid=IwAR2B9jIo4Z2MiGHpPlx2IF5oRYIwBz6JFB4rmlFFw7YhCvXJjx9GyfN-2E8> (noviembre 2020).
- Marina, H. (2019). Sustentabilidad económica de un teatro menor latinoamericano. *Córima, Revista de Investigación en Gestión Cultural*, 4(6). doi:10.32870/cor.a4n6.7076
- McGregor, J. (2017). Las identidades locales en la Globalización. *Memorias del Encuentro Bilateral, México Bolivia, sobre Cultura, Identidad y Globalización.* Ed. por el Viceministerio de Cultura de Bolivia y la Embajada de México en Bolivia, Bolivia.

- ONU (2015). Objetivos del Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> (enero de 2020)
- Tokatilan, J.G. (2020) *Conjeturas para después de la pandemia* en El futuro después del COVID - 19. Argentina: Jefatura del Gabinete de Ministros Argentina.
- Peréz Martín, M. Á. (2010). *Gestión de Proyectos Escénicos*. Ciudad Real, España: Ñaque.
- Rojas, Miguel, A. y Medina, Laura, J. (2012). “Planeación Estratégica. Fundamentos y casos. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U
- Sastré, A., & Azouri, E. (2014). *Teoría de mercadotecnia de las artes*. México D.F: CONACULTA.
- SEP. (28 de Abril de 2014). Programa Especial de Cultural y Arte 2014-2018. *Diario Oficial*.
- Valinsky, j (29 de junio de 2020). Cirque du Soleil se declara en bancarrota y elimina 3.500 empleos. *CNN*. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2020/06/29/cirque-du-soleil-se-declara-en-bancarrotay-elimina-3-500-empleos/> (noviembre de 2020)
- Vidales, R (07 de julio de 2020). La pandemia abre una nueva era teatral. *El país*. Recuperado de <https://elpais.com/cultura/2020-07-07/la-pandemia-abre-una-nueva-era-teatral.html> (octubre de 2020)

V. ANEXOS

5.1 Encuesta de diagnóstico sobre los recursos con los que cuentan las compañías de teatro en Querétaro.

Encuestas a Compañías de Teatro

Diagnóstico sobre los recursos con los que cuentan las Compañías de Teatro en Querétaro

1.- Nombre de la compañía.

Tu respuesta _____

2.- Nombre del director.

Tu respuesta _____

3.- ¿Cuál es el número de integrantes fijos?

Menos de 5

Entre 6 y 10

Más de 10

4.- ¿Cuántos colaboradores externos tienen?

Menos de 5

Entre 6 y 10

Más de 10

5.- ¿Cuántos años llevan laborando?

Menos de 3

Entre 4 y 10

Opción 11 y 20

Más de 20

6.- ¿Cuál es el presupuesto promedio con el que cuentan para cada puesta en escena?

Menos de \$5,000.-

Entre \$6,000.- y \$15,000.-

Entre \$15,000 y \$25,000.-

Entre \$26,000.- y \$50,000.-

Más de \$50,000.-

7.- ¿Cuentan con un espacio propio?

Sí

No

8.- En caso de que sí, mencionar cuál.

Tu respuesta _____

9.- En caso de que no, los lugares que utilizan para sus funciones son principalmente:

- Rentados
- Prestados
- Ambos
- Otros: _____

10.- ¿Cuánto paga o está dispuesto a pagar por la renta de un espacio?

Tu respuesta: _____

11.- ¿Cuentan con equipo de audio o iluminación propio?

- Sí
- No

12.- En caso de contar con él, especificar con cuál.

Tu respuesta: _____

13.- ¿Algún integrante del grupo o alguien externo realiza la tarea de productor?

- Sí
- No
- A veces

14.- ¿Cuentan con escenógrafo para sus puestas en escena?

- Sí
- No
- A veces

15.- ¿Cuentan con iluminador para sus puestas en escena?

- Sí
- No
- A veces

16.- ¿Cuentan con un vestuarista para sus puestas en escena?

- Sí
- No
- A veces

17.- ¿Cuentan con personas encargadas de la elaboración o confección de escenografía y vestuario?

- Sí
- No
- A veces

18.- ¿Cuánto tiempo ensayan una obra?

- Menos de 3 meses
- De 3 a 6 meses
- De 6 a 12 meses
- De 12 a 18 meses

19.- ¿Cuántas funciones dan en promedio por temporada?

- 4 a 8
- 9 a 16
- 17 a 32
- Otros: _____

20.- ¿Cuántas temporadas se dan de una misma puesta en escena?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

21.- ¿Cuántos montajes distintos presentan al año?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

22.- ¿Cuánto gana cada actor por función?

- Menos de \$200.-
- Entre \$200.- y \$500.-
- Entre \$501 y \$1,000.-
- Más de \$1,000.-

23.- ¿Cuánto gana en promedio el director por montaje?

- Menos de \$5,000.-
- Entre \$5,000 y \$10,000
- Entre \$10,000 y \$20,000
- Más de \$20,000.-

24.- ¿Cuánto ganan en promedio los miembros del equipo creativo, es decir productor, vestuarista, iluminador, escenógrafo por montaje?

- Menos de \$5,000.-
- Entre \$5,000.- y \$10,000.-
- Entre \$10,000 y \$20,000.-
- Más de \$20,000.-

25.- ¿Cuál es el número de espectadores que tienen en promedio por función?

- Menos de 20
- Entre 21 y 50
- Entre 51 y 100
- Más de 100

26.- ¿Cuál es el porcentaje de público que tienen en promedio por temporada de acuerdo al tamaño de la sala donde se presentan?

- Menos del 25%
- Del 26% al 50%
- Del 51% al 75%
- Del 75% al 100%

27.- ¿Cuál es el costo por boleto?

- Menos de \$100
- Entre \$101.- y \$250.-
- Entre \$251 y \$350
- Más de \$350.-

28.- ¿Con qué redes sociales cuentan?

- FACEBOOK
- TWITTER
- INSTAGRAM
- YOUTUBE
- PAGINA WEB

29.- ¿Cuánto dinero invierten por temporada en difusión?

- Nada
- Hasta \$5,000.-
- Hasta \$10,000.-
- Más de \$10,000.-

30.- ¿Qué medios de difusión utilizan?

- Redes Sociales
- Correos
- Flyers
- Posters
- Revistas
- Radio
- Televisión
- Otros: _____

31.- ¿Cuánto tiempo le dedican a la difusión de una obra antes, durante y después de cada temporada?

- Dos meses antes del estreno
- Un mes antes de estreno
- Dos semanas antes del estreno
- Una semana antes del estreno
- Promociona una vez al día
- Promoción cada tercer
- Promoción una vez por semana
- Promociona más de una vez al día
- Realiza promoción una vez terminada la temporada

32.- ¿Con cuál de las siguientes estrategias de comunicación cuentan?

- Calendario establecido
- Community Manager
- Estilo definido
- Base de datos de público cautivo
- No conoce estrategias de comunicación

33.- De acuerdo con la proyección de la compañía, ¿tienen planes para llevar sus presentaciones a escenarios Nacionales o Internacionales?

- Si
- No
- Tal vez