

# UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

## Sistema de Universidad Virtual

Maestría en Gestión de la Cultura



### “Identificación de las estrategias de comunicación comercial de los productores de arte escénico del Área Metropolitana de Guadalajara ante la crisis por COVID-19”

Trabajo recepcional para obtener el grado de Maestro en Gestión de la Cultura

Que presenta

**Javier Alonso López Chávez**

Dr. Rodrigo González Reyes

Dirección

Dra. Sandra Velásquez Puerta

Codirección

Guadalajara, Jal., 6 de julio de 2022

# Índice

Agradecimientos.....	4
Introducción.....	5
Capítulo 1. Marco teórico - Metodológico .....	7
1.1 Marco teórico.....	7
1.1.1 Industria cultural de arte escénico .....	7
1.1.2 Productores de arte escénico.....	7
1.1.3 Comunicación comercial.....	14
1.1.4 Públicos y consumidores .....	18
1.1.5 Crisis y gestión de crisis .....	21
1.2 Estado del Arte de la comunicación de la cultura .....	25
1.2.1 La comunicación de las artes escénicas.....	25
1.2.2 Relación entre públicos y productores de arte escénico .....	27
1.2.3 Gestión de la crisis cultural por la pandemia de COVID-19.....	29
1.3 Metodología.....	33
1.3.1 Descripción de la metodología .....	33
1.3.2 Ajustes en la metodología derivados de la pandemia por COVID-19 .....	37
Capítulo 2. Contextualización .....	38
2.1 La comunicación de las artes escénicas durante la pandemia por COVID-19.....	38
2.1.1 Planteamiento del problema .....	38
2.1.2 Espacio y tiempo de la investigación .....	39
2.2 Objetivos e hipótesis del problema.....	39

Capítulo 3. Caso de estudio .....	44
3.1 Reconocimiento del rol como productor de arte escénico.....	48
3.2 Estrategias de comunicación comercial antes de la pandemia por COVID-19.....	48
3.3 Estrategias utilizadas durante la pandemia de COVID-19 .....	52
3.3.1 Resultados del cambio en las estrategias de comunicación.....	54
3.4 La visión de los productores de arte escénico ante la crisis .....	55
3.5 Aprendizajes de la crisis y uso de tecnologías .....	57
Capítulo 4. Propuestas y aportes de la investigación.....	59
4.1 Propuestas de solución al problema de comunicación de las artes escénicas .....	59
Conclusiones.....	62
Fuentes consultadas .....	65
Anexos .....	70

## Agradecimientos

Las experiencias que vivimos siempre estarán enmarcadas por los acontecimientos que nos rodean; en los últimos dos años hemos experimentado una serie de cambios en el mundo como lo conocíamos, la pandemia por COVID-19 nos hizo transformar la mayoría de nuestras conductas, el aislamiento social ha reforzado el individualismo y ha visibilizado la gran desigualdad social para el acceso entre otras cosas a los servicios culturales. La pérdida de seres queridos, estabilidad económica y socialización, generaron ansiedad e incertidumbre que para muchos se transformó en miedo.

Vivir parte de mis estudios de maestría en medio de este histórico acontecimiento social fue una aventura que no hubiera sido posible sin el apoyo incondicional de mi familia, por ello agradezco a mis padres por siempre inspirarme a creer en mí para poder crear; a Anahi y Marley que desde la distancia fueron una mano siempre dispuesta a ayudar.

Al Dr. Rodrigo y la Dra. Sandra, mi director y codirectora de tesis, a quienes debo el éxito de poder culminar exitosamente este documento; sin sus observaciones y recomendaciones no me hubiera sido posible ajustar la investigación a las determinantes que demandaba la actual pandemia que llegó de manera repentina y en medio del proceso de investigación. Sin duda, también debo mencionar a las y los profesores del posgrado quienes brindaron lo más valioso que hay para mi persona: el conocimiento.

Y finalmente a mis compañeros de la Sala de Situación en Salud por COVID-19 de la Universidad de Guadalajara, Paco, Gaby, Jorge, Guillermo, Ernesto y Ricardo, quienes inspiraron en mí la convicción de que la ciencia impacta en el beneficio de la sociedad. Y por último a mi círculo de apoyo incondicional, Armando, Brenda, Fryda, Anais, Daniel y Leos.

Gracias a todos ellos hoy, es posible.

# Introducción

Las artes escénicas a través de la historia han logrado adaptarse a los diversos discursos que la sociedad ha expresado, siendo una de las manifestaciones artísticas que hacen uso de la estética, la narrativa, el cuerpo y un sinfín de recursos con el fin de crear emociones a través de artificios (Zazueta, 2017) logrando conmover e inspirar a sus espectadores. Una figura que se ha creado con el tiempo en el desarrollo de las artes escénicas es la del productor, cuyo rol consiste en organizar las diversas tareas de vinculación entre creativos y agentes externos que intervienen para lograr que un espectáculo suba a la escena (Hanna, 2008). En este ejercicio de vinculación los productores de arte escénico han desarrollado estrategias para lograr establecer comunicación con los posibles espectadores que, desde una perspectiva de persuasión, conocemos como comunicación comercial, la cual se ejerce con el fin de conseguir y generar espectadores para los espectáculos escénicos.

Derivado de la pandemia por COVID-19 la industria cultural se ha visto fuertemente afectada a causa del distanciamiento físico obligatorio que han dispuesto las medidas sanitarias aplicadas en todo el mundo, generando el cierre inesperado de espacios escénicos durante un tiempo prolongado, impactando directamente la programación de los productores de arte escénico lo que ha obligado un replanteamiento sobre la forma que se ejercen los procesos de producción, como lo es la comunicación con los espectadores; en este contexto en el último año se han vislumbrado proyectos escénicos para su distribución en medios digitales, realización de contenidos multimedia, transmisiones en vivo, entre otros elementos, a través de internet, en un ejercicio que busca continuar con la comunicación con los espectadores.

Debido al panorama expuesto, esta investigación tuvo como objetivo describir las características en las que está ocurriendo este fenómeno de comunicación comercial, destacando que en el momento que se desarrolló la investigación el aislamiento de la pandemia por COVID-19 aún continuaba presente, lo que ha permitido generar un retrato del panorama ocurrido durante la contingencia.

Esto último es relevante para la gestión de la cultura debido que las condiciones implicadas por la pandemia de COVID-19 en el mundo modificaron los modelos de gestión cultural, como los conocíamos, lo cual implica con ello la comunicación de la cultura, elemento sustancial en este trabajo. El hecho que esta investigación se realizara en el momento en el que el aislamiento por

COVID-19 se mantenía activo brinda el beneficio de tener un retrato de los efectos que modificaron los modelos de gestión cultural, la adaptación, resiliencia e incluso las implicaciones a nivel emoción que pudieron impactar en esta crisis.

A través de cuatro capítulos que dividen la investigación se puede apreciar tanto las búsquedas documentales como la propuesta; en el primero se encuentran los conceptos claves de donde parte el objeto de estudio que se investigó, contemplando en el mismo, la industria cultural de arte escénico, los productores de arte escénico, la comunicación comercial, los públicos y consumidores y la crisis y gestión de la crisis además de integrar el estado del arte, poniendo en situación lo que se ha investigado en materia de comunicación y artes escénicas, relación entre públicos y gestión de la crisis. Para al finalizar el capítulo, describir la metodología, así como los ajustes que se realizaron debido a la pandemia de COVID-19.

En el segundo capítulo se integra la contextualización del objeto de estudio, permitiendo conocer el planteamiento del problema y la delimitación espacial y temporal de la investigación, así como los objetivos e hipótesis generados. Para pasar al tercer capítulo, en el que nos adentramos al análisis de los resultados del caso de estudio en el que se describen las estrategias de comunicación que utilizaban los productores de arte escénico del Área Metropolitana de Guadalajara (AMG), antes de la pandemia por COVID-19, durante ella y su perspectiva acerca de la crisis y el futuro de su trabajo como productores.

Finalmente, en el capítulo cuatro se realiza una propuesta de estrategias efectivas para solucionar la problemática expuesta por los productores sobre la comunicación comercial de sus productos escénicos, finalizando con una serie de conclusiones que se encuentran en el último apartado de este documento.

# Capítulo 1. Marco teórico - Metodológico

## 1.1 Marco teórico

Para poder abordar el fenómeno de esta investigación es importante entender algunos conceptos clave que intervienen en el mismo de manera transversal, comenzando por el de industria cultural de arte escénico ya que es de donde parte esta investigación y nos permite comenzar a abordar los conceptos desde lo general hasta lo específico, como el de productores de arte escénico, el cual corresponde a un importante sujeto de estudio necesario para comprender el objeto de estudio a partir de poder entender cómo se configuran los roles de los productores de arte escénico, sus funciones y objetivos, podremos identificar una de sus principales acciones, la comunicación comercial, concepto clave para describir el fenómeno de investigación y entender que en función de la comunicación aplicada podremos hablar de públicos y consumidores. Finalmente, una vez aclarada la relación de los conceptos situarlos en un panorama de crisis y gestión de la crisis, contexto que ha resultado por la contingencia de COVID-19 y que interviene directamente en el fenómeno de comunicación comercial que se investigó.

### *1.1.1 Industria cultural de arte escénico*

Es importante diferenciar a la industria cultural de la industria creativa; por un lado, la industria cultural hace referencia a aquellas industrias que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos que contienen intangibles y que son de naturaleza cultural, incluyen tradicionalmente los sectores editoriales, audiovisual (televisión, cine, multimedia, etc.), artes escénicas, patrimonio, artes visuales y artesanía. Por otro lado, la industria creativa, supone un conjunto más amplio de actividades, aquellas en las que el producto o servicio contiene un elemento artístico o creativo sustancial como lo son las industrias culturales tradicionales y otras actividades como el diseño industrial, la producción de software, la arquitectura y la publicidad (UNESCO, 2010, p.149), lo cual se hace más visible en el siguiente gráfico:



**Gráfico 1.** Industrias Culturales y Creativas (*Autoría propia*).

Las industrias culturales y creativas van en ascenso en México. Según (Forbes, 2017) la industria cultural y creativa aporta el 7.4% del Producto Interno Bruto (PIB), además de generar 2 millones de empleos directos e indirectos y son un sector superavitario en términos de comercio exterior.

La industria cultural, que de acuerdo con Bolaño (2013), es la “producción cultural capitalista”, tiene la ventaja de las plataformas accesibles cada vez más a distintos creadores, lo que genera una diversidad de discursos y perspectivas. De igual forma las condiciones en las que estos productos se consumen han visto modificadas. Al respecto Benjamín (1989), citado por Rojas (2003), explica que para las masas lo importante es solamente la diversión, el amante del arte o el que tiene una implicación más allá del rol de espectador, este proceso puede ser su devoción. Al respecto Baricco (2018) aporta que “el resultado es un mundo en el que se percibe cada vez menos la mano del alfarero, para utilizar una expresión grata a Walter Benjamin: parece salido más de un proceso industrial que de un gesto artesanal” (p.38).



Las industrias culturales, a la par que todas las industrias, han sufrido modificaciones en sus modelos económicos y su desarrollo, Orueta (2004) menciona que existen cinco nuevas formas de valorización de los modelos socioeconómicos que se transformaron con la innovación tecnológica:

- La editorial: en donde la venta se hace por ejemplar y en algunos casos la publicidad es inserta en los productos que se venden por pieza como en los periódicos.
- El club: que consiste en cobrar una cantidad por la suscripción a un servicio o mensaje, por ejemplo, para recibir señales televisivas mediante cable o satélite y al cual puede agregarse el modelo de “pago por evento”, en el que a partir de pertenecer al club es posible obtener, mediante un desembolso extra, productos diferentes que no vienen en el paquete.
- El flujo: donde el consumidor no paga pero al ser sostenido por la publicidad le repercute en los productos precederos que se anuncian con el respectivo aumento del precio; las industrias comercializan a la audiencia que han logrado conquistar, se la ofrecen a los publicistas y de ahí obtienen las ganancias.
- El medidor: en donde se paga por el tiempo de uso, por ejemplo, las tarjetas telefónicas de prepago.
- La intermediación: modelo más reciente, el cual consiste en crear valor al poner en relación al productor con el consumidor. Este procedimiento es frecuente en la llamada red colaborativa (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Y esto son conceptos también mencionados por Bernard Miége (2008) al hablar sobre las industrias culturales y mediáticas.

En este sentido podemos encontrar dentro de la categoría de industria cultural a las artes escénicas, entendiéndolas como aquellas manifestaciones socioculturales y artísticas que utilizan para su expresión y comunicación técnicas teatrales sobre un escenario, integrando otras expresiones artísticas literarias como el pensamiento, lenguaje, texto dramático entre otras, y elementos de artes plásticas como iluminación, escenografía, vestuario y caracterización además de elementos musicales (UNESCO, 2010, p.19).

Sin embargo, existe un debate importante acerca de la forma en la que podemos entender las artes escénicas como una industria cultural; la forma más directa de unir ambos conceptos es la búsqueda de la profesionalización del proceso de producción escénica en el que directamente se

integran procesos relacionados a la industria, convirtiendo los espectáculos escénicos en productos que pueden ser comercializados.

Para entender el debate de este punto podemos adéntranos a la teoría económica de la cultura de Baumol y Bowen (citado en Aguado y Palma, 2010), quienes dividen la economía en dos sectores: el primero, compuesto por las artes escénicas, y el segundo caracterizado por ser más general, e integrado por empresas que incorporan progresos tecnológicos para su mejora y productividad, propiciando una baja de los costos.

Las artes escénicas, entre ellas la danza y teatro, forman parte de un sector en que no es posible incorporar mejoras tecnológicas en su función de producción, por ejemplo, no podemos hacer que los actores actúen más rápido para aumentar el número de funciones ni disminuir los personajes de una ópera o ballet para optimizar los costos de producción o suprimir los movimientos de un concierto, etc.

En este sentido la remuneración del trabajo realizado por los creativos que componen un proyecto escénico es un costo importante dentro del costo total de un proyecto de esta naturaleza. Así mismo los salarios aumentan de una forma lineal a la economía en su conjunto; en términos unitarios Baumol y Bowen (1967), sostienen que el costo del factor trabajo en este sector será creciente por unidad de producto, mientras que permanecerá constante en el resto de la economía. Esta situación coloca al sector en una clara desventaja y el aumento sistemático de los costos se verá traducido a un aumento de precios en una espiral que llevará al sector a la extinción si no consigue financiación externa.

Otro punto a considerar al momento de concebir las artes escénicas como parte de la industria cultural es su demanda, en este contexto existen estudios de demanda de los espectáculos en vivo que consideran múltiples factores que condicionan el número de espectadores que asisten a una función. Reduciéndose debido a elementos como restricciones de presupuesto, tiempo entre otros.

Los principales puntos que condicionan la demanda de asistentes a las artes escénicas son: el precio de entrada, la calidad de los espectáculos, el interés por los mismos, el nivel cultural del público, el prestigio de los artistas, y la difusión que genera que los posibles asistentes acudan al servicio de las artes escénicas.

Finalmente, aunque exista un subsidio económico muy importante a través de convocatorias públicas y de gobierno que buscan el impulso de las artes escénicas, no es suficiente para que la cantidad de creadores de proyectos de esta naturaleza puedan subsistir. Es por ello que existe la necesidad de generar una perspectiva de emprendimiento en el que los creadores busquen la forma en que sus productos escénicos sean sostenibles económicamente, generando así una industria de las artes escénicas.

### *1.1.2 Productores de arte escénico*

Una vez integrado el concepto de industria cultural de arte escénico es importante comprender el rol de uno de los principales sujetos coordinan los procesos de producción escénica, es decir, los productores de arte escénico, quienes desde una visión amplia son aquellos que elaboran productos relacionados con esta disciplina del arte, conjugando todas las herramientas y recursos tanto humanos como materiales para llevar a cabo la realización de espectáculos o piezas escénicas.

Cuando se habla de productor, en general en el inconsciente colectivo se asocia a la persona que financia e invierte económicamente en el proyecto. Sin embargo, en disciplinas como el teatro independiente, por ejemplo, el rol del productor combina una serie de tareas llevadas a cabo por los colectivos teatrales quienes, sin saberlo, ejercen el rol de producción, ya que no puede llevarse a escena un espectáculo sin producción independientemente de quien la realice (Commisso, 2019).

En una recopilación de opiniones elaborada por Salaberría (2020), se resume que el rol del productor es asegurar que el público tenga la mejor calidad en el escenario, esto se puede conseguir controlando el presupuesto, buscando el equilibrio entre requisitos artísticos y el dinero disponible para gastar. El productor es el puente entre los creadores y los financieros, además de ser el responsable de materializar la producción asegurando la calidad artística que entusiasme al público, realizando una adecuada contratación de los creativos, con actividades como el diseño de la producción, selección del elenco, gestión de la realización de escenografías y vestuarios, gestión de ensayos y agenda de la producción. En resumen: gestionar y controlar.

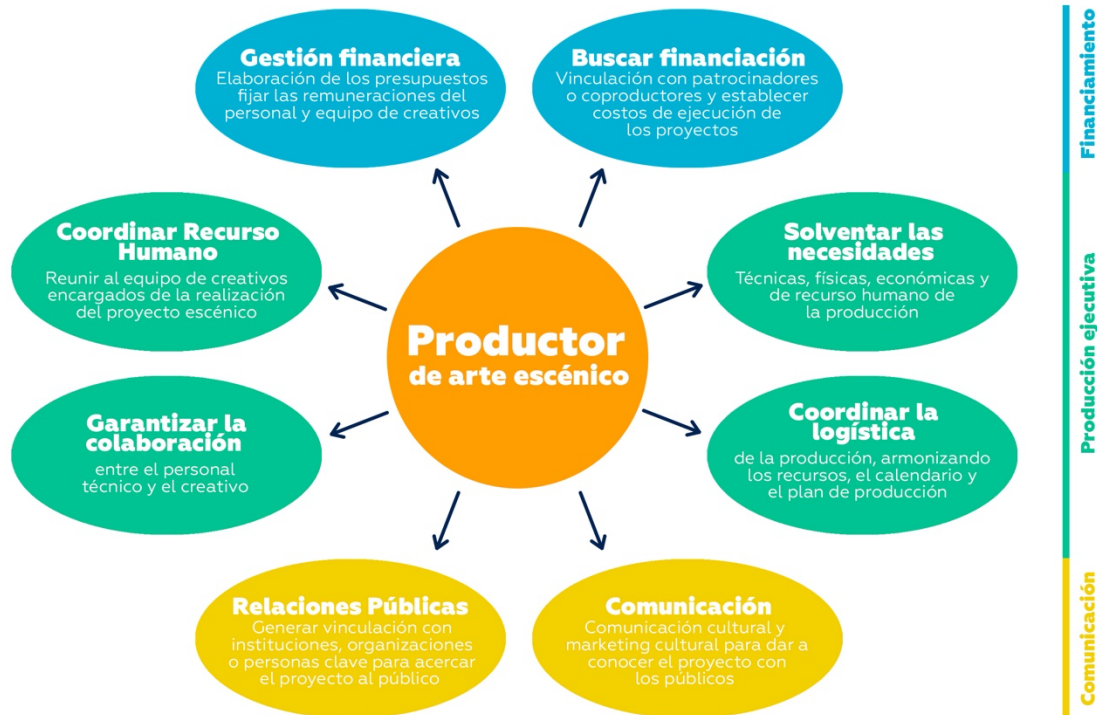
Por otro lado, para (Rivero, 2018) las funciones del productor de arte escénico son:

- Encargarse de la gestión financiera del teatro, la compañía o el espectáculo en cuestión
- Dirigir la elaboración de los presupuestos y controlarlos
- Determinar los tiempos de realización, los costos de ejecución de los proyectos y las

adquisiciones necesarias

- Fijar las remuneraciones del personal y equipo de creativos
- Buscar vinculación con posibles fuentes de financiación, como patrocinadores o coproductores
- Coordinar al equipo humano
- Supervisar el proceso de contratación del personal
- Garantizar la colaboración entre el personal técnico y el creativo
- Dirigir la contratación de los proveedores de bienes y servicios necesarios para la producción del espectáculo
- Solventar las necesidades técnicas de la producción
- Atender las demandas de los responsables de escenografía, iluminación y sonido, vestuario, maquillaje y demás equipo creativo
- Solucionar eventuales cambios en el diseño del espectáculo durante su tiempo de representación
- Coordinar la logística de la producción, armonizando los recursos, el calendario y el presupuesto disponible
- Elaborar un plan de producción en el que se tengan en cuenta los requisitos técnicos, los recursos humanos y el presupuesto necesario para la producción

La falta de consolidación de la imagen del productor, así como la definición de sus acciones, ha generado que un grupo de profesionales en Argentina creará la Asociación Profesional de Productores Ejecutivos de las Artes Escénicas (APPEAE), dirigida a Iberoamérica; esta asociación fue lanzada en septiembre de 2019. Según su director, un productor es un traductor, "Un especialista que tiene la función de traducir las ideas de un director o un autor o de los responsables artísticos de espacios oficiales e independientes o de empresarios privados, en un conjunto de acciones y estrategias para materializar el proyecto". Y además agrega: "Y después también vincular el espectáculo con el público" (Commisso, 2019, p.02).



**Gráfico 2.** El rol del productor de arte escénico. (Autoría propia)

En este gráfico podemos ver las diferentes responsabilidades que solventa un productor de arte escénico, categorizándolas en tres apartados: el primero referente a la financiación, procuración y manejo de recursos económicos, así como establecimiento de presupuestos, el segundo a la producción ejecutiva y operativa para que el proyecto se realice, solventar necesidades, coordinar a los creativos y al equipo técnico, así como la elaboración y seguimiento de un plan de producción, y la tercera, a la comunicación comercial, junto con las relaciones públicas, y estrategias de marketing cultural necesarias para que el proyecto final llegue a los públicos.

Esto último nos habla de un rol importante a rescatar de la figura del productor de arte escénico, que es la vinculación entre el espectáculo con el público, es decir, las estrategias de comunicación encaminadas a lograr que los espectadores acudan a un espectáculo escénico o se enteren de su existencia, destacando que estas actividades, aunque son coordinadas por el productor, deben ser llevadas a cabo por otras personas.

### *1.1.3 Comunicación comercial*

Como se ha analizado, los productores de arte escénico cumplen un rol importante en la vinculación entre el espectáculo y los espectadores; en ese contexto hablar de comunicación comercial se vuelve un pilar en esta investigación pues es la actividad que ejercen los productores a través de estrategias que permiten que el público esté al tanto de lo general, así como servir de herramienta de persuasión. En ese sentido la comunicación emplea los siguientes instrumentos: publicidad, relaciones públicas, socialización, y las estrategias de marketing. Además, todas las formas de relación entre empresa y público como: interpersonal, masiva, directa y mediada.

La comunicación comercial, según (Camino, 2017), además de hacer llegar información, su objetivo general es que a través de esa información se genere “persuasión” la cual consiste en argumentar haciendo uso de una serie de elementos discursivos las razones por las que el receptor de la información debe de llevar a cabo una acción, esta puede consistir en la compra de algún producto, realizar una actividad, asistir a un evento o contratar un servicio, favoreciendo una imagen positiva de una organización en un ecosistema de comunicación.

Uno de los elementos que se deben destacar de la comunicación comercial es su utilidad en el mercado directo de consumo, lo cual puede entenderse como el establecimiento de una relación directa con los implicados en las características de la identidad o modelo de negocio que sigue una organización o producto, es decir que origina líneas de comunicación directa con los potenciales compradores de quien la ejecuta, llevando a un resultado más favorable para las organizaciones, y con ello, estableciendo relaciones de mayor duración con los compradores, debido a la continuidad con las que se establece.

Los objetivos concretos y precisos de la comunicación comercial son:

- Reconocimiento: que los consumidores puedan conocer la existencia de la empresa u organización, que es lo que hace, cuáles son sus valores, en donde se encuentra, cuál es su modelo de negocio entre otras características que dan identidad a una organización.
- Información general: de esta manera es que se le hace llegar a los clientes potenciales la información específica de los productos y servicios que la empresa u organización está promoviendo, en este objeto se considera el desarrollo de las descripciones detalladas de cada uno de los elementos que conforman dichos productos y servicios.
- Elementos de persuasión: este objeto consiste en destacar las características o elementos

que pueden impulsar a que los posibles clientes generen una compra, no solo realizando argumentos a través de información sino también acercando el producto a través de pruebas gratuitas, recomendaciones, promociones o incluso activaciones en espacios públicos o de interés para los consumidores.

- Crear una comunidad: este último objeto es de gran relevancia para la permanencia de los indicadores de venta de las empresas, pues de traduce en fidelidad de los consumidores, una vez que prueban consumen sus productos preferirán el mismo todo el tiempo generando lealtad a la marca, lo cual para algunas organizaciones ha generado comunidades que se sienten representadas, esto se logra a través de programas de lealtad, identidad de marca, y seguir manteniendo activa la información al sector de la población que ya consumió alguna vez el producto o servicio de la organización.

Específicamente para la labor escénica se han desarrollado estrategias de comunicación relacionadas al Marketing cultural, el cual es el proceso que se desarrolla en las organizaciones culturales y en la sociedad para facilitar el intercambio a través de relaciones colaborativas que crean un valor recíproco mediante el uso de recursos complementarios. Este concepto responde a la nueva teoría de la lógica dominante del servicio en la que las nuevas fórmulas de relación y comunicación dotan de un nuevo sentido a la filosofía de marketing, incorporando los conceptos de colaboración y valor recíproco en el intercambio y alterando por completo la manera en entender e implementar el enfoque de marketing en las organizaciones (Leal y Quero, 2011).

Para realizar efectivamente este proceso de comunicación es necesario un ejercicio de planificación estratégica, proceso que ha marcado tendencias a largo plazo de la organización cultural, debido a que ayuda a definir los principales aspectos estratégicos, ofrece un marco para la comunicación con los principales agentes implicados y mejora la dirección de la organización estableciendo un sistema que ofrece las técnicas de actuación necesarias y ofrece los adecuados mecanismos de control (Leal y Quero, 2011).

Dentro de la planificación estratégica (Gámir, 2004) es necesario la elaboración de un plan de comunicación el cual debe pasar por las siguientes etapas. El plan arranca con el diagnóstico general y la identificación del problema, este paso previo es necesario para fijar los objetivos: lo que se desea conseguir con la comunicación. En tercer lugar, se deben especificar el o los públicos objetivos de la comunicación (también llamados públicos, diana o target). Una vez establecidos

con precisión qué se quiere conseguir y en quién se quiere conseguir, se debe establecer la estrategia de mensaje sobre qué queremos comunicar y la de medios, qué herramientas se emplearán y por qué vías haremos llegar el mensaje a los públicos objetivo. Finalmente, se debe establecer un presupuesto suficiente para conseguir los objetivos, un cronograma o planificación temporal y una distribución de responsabilidades y tareas entre el equipo.

Se vuelve relevante destacar que, al visualizar este proceso como una acción realizada con el objetivo de concretar una acción o venta, es indispensable generar una estrategia de comunicación que contemple los siguientes elementos (Muñiz, 2008):

- Emisor: Es decir, la persona que inicia el proceso de comunicación, la que cuenta con una gran fuente de información y que inicialmente coincide con la figura del vendedor.
- Receptor: Es el destinatario del mensaje, desde la perspectiva de las ventas, se trata inicialmente del cliente (en el caso de la industria de las artes escénicas podríamos nombrar público o espectador). Para que la comunicación se lleve a cabo eficazmente, el receptor tendrá que tener una actitud previa de proactividad.
- Contenido: Es el mensaje que se quiere transmitir, que generalmente coincide con los argumentos de venta del producto o servicio.
- Código: Son las distintas formas y estilos que tiene el vendedor de transmitir el mensaje.
- Canal de transmisión: Es el medio por el cual se canaliza el mensaje codificado.
- *Feedback*: Es la variable que va a medir la efectividad del proceso de comunicación. Si el receptor responde es que la comunicación ha sido eficaz. Es en este momento cuando el emisor pasa a receptor y viceversa.





**Gráfico 3.** Mapa de comunicación primaria del proyecto escénico con el público (*Autoría propia*).

En este punto, como lo podemos ver ejemplificado en el gráfico 3, la identidad del proyecto escénico se verá visibilizada en contenidos o mensajes claros depositados a través de códigos de lenguaje verbal, gráfico o sonoro que son enviados a través de canales como medios de comunicación masiva, redes sociales, impresos entre otros, poder entender este gráfico permite proyectar de una manera más precisa la información adecuada a los públicos, en este caso el emisor (el proyecto escénico) debe tener en cuenta que su contenido que transmita al receptor (el público), sea de interés, el lenguaje que utilice se adapte al tipo de población al que se dirige en los canales que el mismo consume y que la finalidad de este sea la proactividad, es decir, llevar a la acción, en este caso, asistir. Además, es de resaltar en el gráfico, el retorno de la información por parte del receptor (el público) debido a que, si no se genera un mensaje de ida y vuelta, la comunicación será poco fluida y por tanto, fallida.

Otro elemento a considerar al hablar de comunicación comercial en las artes escénicas es que las industrias culturales como se describe en el apartado 1.1 de este documento tienen características diferentes a otro tipo de industrias; según Miège (2008) se deben considerar diferente a las industrias culturales dado que los productos culturales dependen de los gustos artísticos del consumidor, por lo que son impredecibles en cuanto a su supervivencia, sin embargo,

al ser industrializados como mercancía, cuya difusión masiva entra en un entorno capitalista, lleva al creador a un mercado laboral insuficiente pues la ganancia depende de la reproducción y se deja fuera todo lo que implique su realización, desde horas extras de trabajo, la carga simbólica y el esfuerzo al realizarlo.

Miège propone 5 modelos en forma lógica (editorial de bienes culturales, producción de flujo, información escrita, producción de programas informáticos y de retransmisión de espectáculos en vivo), pero se verifican solo 3, la editorial, la prensa y el flujo aliado a la lógica de club.

- Individualización de prácticas y extensión del pago por el consumido
- Desmaterialización de medios (se cuestiona la naturaleza de la obra para su digitalización)
- Expansión del consumo al mercado (mayor consumismo, esperando se incluyan nuevas actividades y campos sociales para los nuevos productos)

Esto por lo tanto implica entender que la comunicación no solo está relacionada con la idea de traer público a los espectáculos escénicos, sino buscar los medios de comunicación para que los espectáculos escénicos lleguen a los públicos y esto se traduzca en remuneración económica, modificando la dinámica de comunicación de estas disciplinas.

Finalmente, volviendo a la idea inicial, el objetivo principal de esta comunicación comercial será el desarrollo de públicos que permita convencer y comprometer a la gente de las comunidades locales, aumentando la cantidad o tipo de personas que participan en actividades artísticas o incrementando el nivel de participación de un público ya existente (Antoine, 2012).

#### *1.1.4 Públicos y consumidores*

Como se ha revisado, los públicos o consumidores son parte clave de este fenómeno de investigación pues son el receptor del mensaje emitido por los productores de arte escénico a través de las estrategias de comunicación comercial. Aumentar el número de personas que participan en actividades artísticas y culturales se ha asumido como objetivo de políticas públicas y profesional en numerosas naciones, siendo de gran relevancia para la gestión cultural.

Según Ortega y Gasset, citado en, Muñoz (2009), en las artes escénicas existen dos tipos de participantes, que de manera simple se pueden reconocer como activos y pasivos, en los activos

encontramos aquellos que se involucran de manera activa en el proceso de creación y reproducción del espectáculo escénico, lo que involucra a los creadores como el director, el productor, el vestuarista, los músicos, los actores los bailarines entre otros. Por el otro lado, los pasivos son aquellos que se involucran únicamente en la apreciación del espectáculo, una vez que este ya está terminado, aquellas personas son las que conocemos como público.

Es importante reconocer que sin los participantes de tipo pasivo las artes no podrían ser, pues a pesar de que la forma en la que se involucran con el espectáculo es solo dentro de la apreciación del producto final, sin esta apreciación se estaría siguiendo un objetivo sin un fin, porque ¿Qué sería de las artes escénicas sin espectadores? Es por eso que se debe fijar una gran atención a los participantes pasivos, ya que su participación juega un papel crucial en el logro o fracaso de un espectáculo.

Dicho de otra manera, los productores de artes escénico ya descritos anteriormente tendrán que prestar igual atención a los creativos que formarán parte de la construcción del espectáculo, como a los públicos para los cuales se está creando. Pues como Ortega describe ambos forman parte de una dualidad.

Si buscamos el significado del sustantivo “público” en la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2020), encontramos la siguiente definición: “Conjunto de las personas reunidas en determinado lugar para asistir a un espectáculo o con otro fin semejante” (p.7).

En esta definición podemos encontrar elementos muy genéricos para diferentes tipos de espectáculos. Sin embargo, podemos entender a través de ella que en el consciente social, por público entendemos aquellos participantes pasivos que asisten a un espectáculo, lo que nos lleva a tratar de buscar las razones por las cuales un sujeto se convierte en público de determinado producto.

Esto último se vuelve relevante cuando agregamos al concepto de público el concepto de “consumidor” este término se utiliza cuando se habla de cadenas de producción, es decir los procesos que intervienen para crear un producto, una vez que esta creado, su objetivo es llegar al último eslabón de la cadena, el cual se conoce como consumidor. La característica principal de los consumidores que se satisfacen de los productos, pero de manera indirecta cubren un valor para poder acceder a ellos, es decir, su consumo se interviene por medio de un pago.

Al unir público y consumidor asumimos que los espectadores pagan para acceder a un espectáculo escénico, lo cual, aunque es una visión mercantilista del modelo de gestión es importante desde una perspectiva sostenible de los proyectos escénicos.

Un elemento indispensable para esta investigación es solventar la incógnita del por qué los individuos se convierten en públicos para acceder a un espectáculo escénico. Lo que se puede responder de diferentes formas, si nos basamos en la percepción antigua de los procesos artísticos, estos, hacen referencia a la benevolencia de quienes creaban arte, es decir acudir a un espectáculo de danza o teatro, era un símbolo de respeto, que no solo le otorgaba al individuo satisfacción al mirarlo, sino lo elevaba en un estatus social de reconocimiento, lo cual se puede observar en la antigua frase: “respetable público”.

Hoy en día se utiliza mucho el termino de espectador, sin embargo, es necesario distinguir las diferencias existentes entre el público y los espectadores, ya que estos últimos son aquellos que para Muñoz (2009) solo miran por mirar, reduciéndolo a un acto ocasional y con un valor más ambiguo, sin embargo, el público contempla el espectáculo, de esta forma es que el cine y la televisión cuenta con espectadores y las artes escénicas con públicos.

Otro elemento importante es la variedad de espectáculos que por consecuente tiene una amplia variedad de públicos, ya las personas que frecuentan la danza no suelen ser las mismas que frecuentan la ópera o el teatro, suelen basarse en los intereses de cada individuo. Hay quienes incluso hablan de que existen públicos mayormente ilustrados que otros, y esto generará su elección sobre a qué espectáculo asistir.

Para Muñoz (2009), las motivaciones que llevan al público a acudir a un espectáculo son diversas y pueden influir de diferentes formas, entre ellas se encuentran:

- La búsqueda de aprendizaje y sensibilidad emotiva
- Como un distractor o evasor del día a día
- Para formar parte de una sociedad o comunidad
- Con motivo de culto cívico o religioso

Otros factores que influyen en los tipos de públicos se encuentra el estilo de vida, educación cultural, estado civil, nivel de estudios, y situación económica, ya que, en muchos de los casos, las personas no acuden por situaciones relacionadas a ellos, que, aunque lo deseen no les es posible

asistir, y otros que tienen la facilidad para acudir, pero no lo desean.

Una vez entendido esto, es importante que el público también sea visto como consumidor, pues es quien ejecuta la acción de compra venta, en este caso, del servicio ofrecido por los agentes culturales; para ello la definición más primitiva de consumidor es aquella persona que compra un producto o servicio, lo cual cobra gran relevancia en el contexto de esta investigación pues en términos de industria y comunicación comercial, se han elaborado diversos estudios de consumo que permiten a los desarrolladores de estrategias de comunicación generar acciones innovadoras para cumplir con su objetivo de aumentar el número de consumidores (público) a un espectáculo escénico.

#### *1.1.5 Crisis y gestión de crisis*

Finalmente es importante enmarcar todos los conceptos antes mencionados en un panorama de crisis, debido a las características que impuso la pandemia por COVID-19, el distanciamiento físico como medida sanitaria obligatoria generó un entorno en el que las actividades como se conocían tuvieron que transformarse, entre ellas las artes escénicas, es por ello que la gestión de crisis y sus componentes son un concepto clave de esta investigación.

Los procesos de crisis están caracterizados principalmente por dos elementos: la ruptura brusca de la continuidad de actividades y la respuesta activa ante un proceso de cambio (Rivera, 2001). Es decir, que los seres humanos realizamos una respuesta ante el cambio de un hecho que era cotidiano, en este contexto, podemos traducir la crisis de los productores de arte escénico al cierre de los espacios culturales y sus actividades presenciales.

Para Bilbao (2013), la crisis es un estado temporal de trastorno y desorganización, fundamentalmente caracterizado por una falta de habilidad personal para afrontar una situación con los mecanismos habituales de solución de problemas y por el potencial para obtener un resultado radicalmente positivo o negativo.

El origen de la palabra crisis proviene del griego *krinein*, que significa “separar” o “decidir”, estas derivaciones indican que “crisis” es a la vez decisión, discernimiento, así como también un punto decisivo durante el que habrá un cambio para mejorar o empeorar (Hormazabal, 2006).

La crisis entonces proviene de la respuesta a un acontecimiento del entorno, en este sentido

la percepción juega un papel importante en el nivel de crisis que se genere, pues dependerá de si el individuo percibe el evento o circunstancia como una amenaza y decide hacer cambios o protegerse con mecanismos de defensa, o le parece una situación circunstancial de la vida. Es por ello que un mismo evento puede generar una crisis en un grupo de personas y en otros no.

La crisis tiene entonces, la posibilidad de generar una experiencia negativa en los individuos y a su vez ser una oportunidad de mejora, es por ello que como concepto es necesario para el análisis del objeto de estudio de esta investigación. Además, la crisis no solo puede vivirse a manera individual, sino que se pueden encontrar estados de crisis aplicados a grupos de personas (conocidos como crisis colectivas) o incluso a instituciones, empresas u organizaciones (crisis corporativas).



**Gráfico 4.** Pasos en la gestión de una crisis (Autoría propia).

En este gráfico podemos ver los pasos para llevar a cabo en la gestión de una crisis, partiendo de reunirse con el equipo indicado en la organización o proyecto para poder generar una respuesta en conjunto; una vez elegidos los colaboradores que ayudarán en la gestión de esta crisis, es necesario hacer una evaluación del riesgo al que se enfrenta la organización para determinar el impacto que esta puede tener en el presente y futuro inmediato y a largo plazo; una vez evaluados

los riesgos el equipo tendrá que generar un plan de respuesta considerando la reacción que generarán las acciones a realizar, siendo realistas en todo momento y permitiendo la opinión de todos los implicados, una vez que se haya terminado el plan de acción e incluso cuando ya se encuentre ejecutándose se deberá revisar y actualizar constantemente, pues al ser un proceso que involucra factores sociales, puede modificarse constantemente.

La crisis corporativa es una situación de un alto nivel de incertidumbre que afecta a las actividades básicas y la credibilidad de una organización, generada por eventos inesperados o inevitable, coloca a las organizaciones en un estado de vulnerabilidad que puede verse reflejado en la productividad, los ingresos económicos o la reputación e imagen que proyecta al exterior de la organización.

Parte importante de una crisis es el aprendizaje que puede brindar a la organización. Los eventos postraumáticos ante una suelen ser muy negativos y es complicado visualizar inmediatamente los beneficios que puede brindar. Sin embargo, la capacidad de crecer y aprender de los errores, puede llevar al crecimiento post-traumático que ha sido descrito por algunos autores (González, 2001).

Si se analiza con atención lo ocurrido y sus consecuencias se puede recabar información de alto valor que enriquecerá sin lugar a dudas las capacidades de la organización, fortaleciéndola en el presente y preparándola para seguir desarrollándose en el futuro. En ese sentido la adaptabilidad de una empresa es un factor muy importante en el manejo y prevención de una crisis, así como la flexibilidad para manejarla, tratarla, prevenirla y aprender de ella. Esto último es un elemento muy relevante en esta investigación pues uno de los objetivos es conocer las características de adaptación que realizaron los productores de arte escénico en sus organizaciones y con ello aportar posibles soluciones a la gestión de la crisis de comunicación comercial que experimentaron.

De esta manera se puede hablar de crisis en el marco de una contingencia sanitaria desde diferentes perspectivas; es importante reconocer que la principal tipología de la pandemia de COVID-19 es la serie de recomendaciones sanitarias dadas por organizaciones de salud mundial, como lo son el distanciamiento físico de al menos 1 metro y medio entre otras personas, el uso del cubrebocas, la higiene respiratoria, estornudo de etiqueta, lavado frecuente de manos y aislamiento social (OMS, 2019).

Además, al tratarse de un tema multifactorial puede contar con impacto negativo en diferentes áreas del individuo como se ilustra en el siguiente gráfico:

<p><i>Relacionadas con la salud.</i></p>	<p>Infección y síntomas derivados de la infección. Hospitalización, en condiciones especialmente difíciles. Secuelas de la enfermedad. Incertidumbre sobre infección, prevención, tratamientos, etc., derivados de rumores y falsedades. Interrupción de la atención a otras patologías previas. Dificultad para acceder a pruebas diagnósticas.</p>
<p><i>Relacionadas con las relaciones y apoyos sociales</i></p>	<p>Preocupación por el estado de salud de ancianos, otros familiares o amigos. Interrupción o deterioro del contacto social directo con familiares, amigos o compañeros de trabajo.</p>
<p><i>Relacionadas con posibles dificultades laborales y/o económicas</i></p>	<p>Pérdida del puesto de trabajo o de la fuente de ingresos económicos o, al menos, seria incertidumbre sobre el futuro laboral y, por lo tanto, sobre la capacidad para afrontar el futuro personal o familiar. Estrés propio de personas que siguen trabajando y asumiendo importantes riesgos y responsabilidades (sanitarios, empleados de supermercados, limpiadoras, transportistas, conductores,...).</p>
<p><i>Relacionadas con posibles dificultades</i></p>	<p>Atención, durante el confinamiento, a las necesidades especiales de niños, ancianos, enfermos o discapacitados.</p>
<p><i>derivadas del confinamiento</i></p>	<p>Conflictos, y su repercusión posterior, derivados de la situación de confinamiento prolongado con niños u otras personas. En su caso, convivencia forzada e intensa con la pareja con la que previamente ya existía una situación de agresividad verbal o física, pudiendo favorecer situaciones de violencia de género muy difíciles de manejar. Cambio de hábitos, ejercicio físico, actividades gratificantes, etc.</p>

**Gráfico 5.** Fuentes de estrés de diversa naturaleza derivadas de la pandemia por COVID-19 (Moreno, 2020, p.05).

Como podemos visualizarlo en el gráfico, implica una serie de cambios conductuales que modifican los hábitos con los que se contaba, entre los más significativos el cierre de espacios públicos, lo cual tiene una implicación en la actividad laboral de las industrias escénicas y por lo tanto al tratarse de un cambio abrumador se puede hablar de crisis, por generar una emoción negativa y ser percibida como incertidumbre al futuro.

Otro elemento que puede ser un indicador de crisis en el marco de la contingencia sanitaria



es el desarrollo del proceso de socialización de los individuos, el cual se manifiesta en pérdida de empleo, seres queridos, e incluso la convivencia cotidiana con los mismos. Como podemos ver, la pandemia es generadora de fuentes de estrés y por lo tanto del fenómeno que reconoceremos como crisis.

## **1.2 Estado del Arte de la comunicación de la cultura**

La comunicación y la cultura han tenido una relación relevante y han sido objeto de investigación científica hasta lo que conocemos hoy como comunicación de la cultura, siendo esta una disciplina, una aplicación o una rama de la comunicación que trata de englobar o aunar todos los medios, códigos, canales y mensajes que forman parte del sector cultural, con la finalidad de difundir la misión de los diferentes entes al público (Culturina, 2018). Sin embargo, al hablar de un concepto tan amplio como lo es la comunicación, se han hecho diversas investigaciones sobre los fenómenos que se relacionan; para el objeto de esta investigación se abordaron cuatro apartados importantes: la comunicación de las artes escénicas, la relación entre públicos y productores de arte escénico, la gestión de la crisis por la pandemia de COVID-19 y la tecnología en la industria cultural.

### *1.2.1 La comunicación de las artes escénicas*

Se han realizado múltiples investigaciones referentes a las relaciones públicas en la gestión cultural como es el caso de Polo (2016), quién aborda el tema de las Relaciones Públicas en la gestión cultural; en su proyecto demuestra una propuesta para la difusión del Carnaval de Barranquilla, Colombia, con el título Un Carnaval de Colombia para el mundo. Plan de comunicación para divulgación del Carnaval de Barranquilla y alineado a Medios y Estrategias de Comunicación como línea temática, Polo pretende incluir dentro de la Marca País que tiene Colombia, una imagen positiva de dicho Carnaval para su promoción turística.

Así mismo, la propuesta toma características interesantes al afianzar el orgullo y la apropiación del Carnaval entre los habitantes de Colombia. El autor, teniendo la comunicación de base, realiza un recorrido desde lo general, como son los atributos de la Marca País de Colombia, a lo particular, como lo es Barranquilla y su Carnaval. Investigaciones de caso como la propuesta por Cardona, demuestran la relevancia que existe entre gestión cultural y relaciones públicas al tratarse de fenómenos que comparten una característica esencial para llevar a cabo sus objetivos: la comunicación estratégica.

Directamente relacionado con las artes escénicas, Bilbao (2013), en su investigación, describe los procesos de comunicación y visualización de las artes escénicas encontrando la “presencia de la comunicación escénica relacionada con la dramaturgia, abarcando desde la organización dramática canónica, orientada a la producción de la catarsis, hasta la configuración del cronotopo escénico y del modo de gestionar la distancia sobre la que se articula la relación de la escena con el espectador”, desde su perspectiva la comunicación estaba implícita en el proyecto escénico y no como un medio de comercialización.

Al igual que Salcedo (2018), quien utilizó las artes escénicas como un medio de comunicación en jóvenes de la provincia de Santa Elena, en Ecuador. Sin embargo, cuando se comienzan a desarrollar teorías sobre el marketing cultural, Leal y Quero (2011), generan un manual de marketing y comunicación cultural que expone una serie de estrategias de comunicación aplicables a las artes escénicas y presentar conceptos básicos que resultan esenciales para la introducción y aplicación de la comunicación en productos culturales, haciendo uso de los nuevos modelos de gestión de mercados que conlleva la aparición de sistemas más comprometidos con su entorno e interesados en conocer la repercusión de sus actividades en los ciudadanos mediante la asunción del concepto de Responsabilidad Social que incluye, entre otros, el cumplimiento de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, Normas de Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la esfera de los Derechos Humanos, líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales, etc.

Además, define con claridad que el proceso de comunicación escénica consiste en enfocar los recursos y los objetivos de una organización en beneficio de la sociedad a través del fomento del conocimiento de los productos escénicos. Esto último guarda relevancia en esta investigación pues es el principal objeto de estudio.

Como se ha expuesto, la innovación en los procesos de comunicación de las artes escénicas ha implicado la integración de medios digitales para tener un mayor alcance, siendo un canal de comunicación efectivo en la época actual; en este contexto Schraier (2015), en su artículo “Transformación de las artes escénicas en la era digital”, nos ofrece un panorama de lo acontecido para los productores culturales de las artes escénicas mencionando como Peter Brook (1968), quien

comenta que puede tomar cualquier espacio vacío y llamarlo un escenario desnudo. Un hombre camina por este espacio vacío mientras otro le observa y esto es todo lo que se necesita para realizar un acto teatral resultando en los interrogantes ¿De qué manera esa afirmación es vigente cuando lo digital y lo virtual forman parte de una misma dimensión de lo escénico? ¿Dónde comienzan y dónde finalizan los espacios creativos cuando la fusión entre la dimensión física y la dimensión virtual se entremezclan continuamente?

Esto último vuelve complejo el fenómeno de la innovación de estrategias aplicadas por los productores ya que el servicio ofrecido por esta industria tiene una naturaleza distinta al de otras ofertas culturales.

Siguiendo con el objetivo principal que tiene la comunicación comercial de las artes escénicas que es acercar a una mayor cantidad de personas a los espacios escénicos se han creado páginas y aplicaciones web como “mejor teatro” o “voy al teatro” que ofrecen la oportunidad de conocer la descripción fechas y lugar de los espectáculos escénicos de una ciudad completa desde cualquier dispositivo con acceso a internet, se convierte en una realidad actual, necesaria de investigar que vislumbra como las estrategias de relación se han ido modificando bajo la exigencia de la tecnología como modo de vida de nuestra sociedad actual.

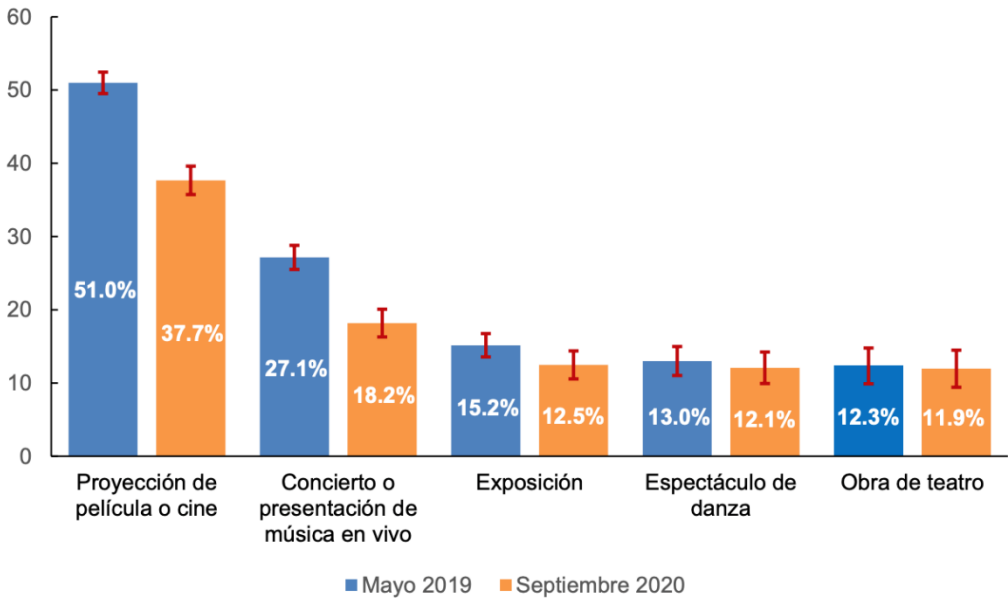
### *1.2.2 Relación entre públicos y productores de arte escénico*

En continuidad a la comunicación de las artes escénicas se desprenden las investigaciones generadas en la relación entre públicos y productores de arte escénico, por un lado, las relacionadas con desarrollo de públicos y por otro con las relaciones públicas.

En cuanto al desarrollo de públicos (Muñiz, 2014) en un estudio realizado en España; en la Encuesta sobre hábitos y prácticas culturales en España 2010-11 se percibió que las actividades culturales más frecuentes, en términos anuales, son escuchar música, leer e ir al cine, con tasas del 84,4%, el 58,7% y el 49,1% respectivamente, seguidas en intensidad por la visita a monumentos, que realiza cada año un 39,5% de la población, la asistencia a museos o exposiciones, 30,6% y 25,7% respectivamente y a conciertos de música actual, el 25,9%, y en posiciones intermedias encontramos la asistencia anual a bibliotecas, el 20,5%, al teatro, 19,0%, a yacimientos arqueológicos, 13,9%, a galerías de arte, 13,6%, y a conciertos de música clásica, con tasas anuales de asistencia del 7,7% de la población.

Por su parte, Gaibor (2018) analizó las tendencias en investigación de públicos en comunicación estratégica, en el que describe que la investigación de los públicos ha sido una de las exigencias que no se desarrollan para fortalecer la planificación estratégica. Autores como Capriotti (2007) y Moffitt (1992) citados por Gaibor (2018), coinciden que el progreso de esta etapa no se consolida como práctica de las Relaciones Públicas y Comunicación, y aunque es imprescindible el estudio de los públicos en comunicación estratégica, esta praxis no se prioriza en la planificación debido a que los encargados de la comunicación centran más sus esfuerzos más en la elaboración de mensajes y la planificación de medios.

En la siguiente gráfica se muestra el porcentaje de la población en México de 18 y más años por tipo de evento cultural que asistió entre mayo 2019 y septiembre 2020.



**Gráfico 6.** Porcentaje de la población de 18 y más años por tipo de evento cultural al que asistió en los últimos doce meses. 2019 – 2020. Fuente: INEGI. Módulo sobre eventos culturales seleccionados (MODECULT) 2019, 2020

Como podemos verlo gráficamente las obras de teatro y los espectáculos de danza, ambos catalogados como arte escénico, son los que presentan una menor afluencia entre los tópicos presentados en el INEGI, destacando que este periodo contempla meses en que los recintos escénicos aún se encontraban abiertos y meses en los que cerraron por el distanciamiento físico ya que la medida se implementó en marzo de 2020.

Además, identificó que el público ha sido objeto de estudio de la comunicación social y las relaciones públicas. En comunicación social, el público dentro de la dimensión mediática ha sido estudiado como audiencia siendo el consumo masivo y la eficacia persuasiva de la comunicación, la diferencia entre ambos puede radicar en la disciplina que los estudia, es decir, desde la comunicación social se investiga a las audiencias para conocer el uso de los medios y el consumo de los contenidos, mientras que los públicos son analizados por las Relaciones Públicas para identificar aspectos relevantes frente a las organizaciones.

Sin embargo, si las audiencias fuesen estudiadas desde las relaciones públicas, permitiría la identificación de ciertos grupos de la población en general, pero este proceso limitaría la posibilidad de identificar y conocerá más públicos con los cuales se comunican las organizaciones para establecer una relación (Gaibor, 2018).

Esto último deja en evidencia que es un área de oportunidad poco explorada por la gestión cultural pese a su gran relevancia y relación que existe entre este fenómeno y la gestión cultural.

### *1.2.3 Gestión de la crisis cultural por la pandemia de COVID-19*

El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud calificó como pandemia el brote de coronavirus COVID-19, por la cantidad de casos de contagio y de países involucrados, y emitió una serie de recomendaciones para su control. Entre ellas, el distanciamiento social, como medida de prevención para diseminación del virus.

Esto generó un impacto en los diferentes sectores económicos a nivel internacional, las industrias culturales y creativas, no fueron la excepción, pues por su desarrollo se vieron afectadas directamente. La crisis sanitaria obligó a cerrar los teatros como medida de seguridad y con ello detener de golpe la producción, esto a su vez ha generado que los productores de arte escénico modifiquen los esquemas de relación pública con sus consumidores, algunos mudando a plataformas digitales contenidos previamente realizados y grabados, para seguir monetizando y conectando con sus públicos.

De acuerdo a El Financiero, (2020) las pérdidas de ingresos a nivel global en la industria cinematográfica alcanzaban los 7,000 millones de dólares, además de que la estimación de pérdidas llega a 160,000 millones en los próximos 5 años. De igual forma se cree que en 2020 se

registró un retroceso del 7.5% en el mercado mundial de la edición de libros.

Por otra parte, a pesar de la existencia de casos como el concierto de rap en vivo en el videojuego Fortnite, con aproximadamente 30 millones de espectadores en vivo, la industria de la música reciente en la interrupción de sus actividades durante seis meses pérdidas de más de 10,000 millones de dólares en patrocinios. La venta de boletos para espectáculos en vivo integra aproximadamente el 50% del total de ingresos del sector musical.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2020) reporta que en la “Encuesta sobre el impacto del COVID-19 en los museos iberoamericanos” el 50% de los entrevistados tuvo que ajustar sus actividades y el 60% de ellas se vio obligado a despedir a una parte importante de su personal, todo esto a partir de la crisis desatada por las medidas correspondientes a la contingencia sanitaria.

A pesar de que los efectos de la contingencia sanitaria han generado una serie de efectos significativos en las industrias culturales, estas ya venían arrastrando problemáticas que afectan la propia estructura del sector. El BID (2020) detecta y clasifica una serie de afectaciones distinguiendo entre los desafíos estructurales, los nuevos desafíos generados por la crisis del COVID-19 y los efectos de la crisis sobre las industrias culturales y creativas. Además, las segmentan en el corto, mediano y largo plazo.

A nivel global, para contrarrestar estos efectos negativos, se han desarrollado de forma general dos tipos de medidas: las que se dirigen a satisfacer necesidades surgidas recientemente y catalogadas como urgentes (apoyos salariales, compensación de pérdidas, etc.) y las segundas que son medidas utilizadas regularmente, pero con mecanismos y estrategias modificadas a partir de las circunstancias (inversión en infraestructura, estimulación de mercados, apoyo a creación de competencias, etc.) (UNESCO, 2020). A pesar de esto, cabe destacar que no hay solución universal, las medidas requieren de adecuaciones por el nivel de afectación, región, disciplina, entre otros factores a considerar en el proceso.

Del mismo modo, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) desarrolló a partir del 15 de abril de 2020 más de 170 debates virtuales “ResiliArt” en más de 65 países, en el que participaron más de mil artistas y profesionales de la cultura de todas partes del mundo, compartiendo sus experiencias en torno al desarrollo de su trabajo frente a la pandemia de COVID-19, con los que logró generar una guía de políticas para

un sector creativo en resiliencia.

En México los fenómenos de las industrias culturales y creativas han comenzado a generar relevancia, partiendo de su localización con la generación del Mapa de ruta para las Industrias Creativas Digitales, con ello la Secretaría de Cultura “reconoce el enorme potencial de México para fomentar el crecimiento de estas industrias, y convertirse en un actor primordial en el ecosistema de habla hispana” (UNESCO, 2010, 149). Sin embargo, el panorama de las industrias culturales y creativas presentaba complicaciones en el presupuesto desde antes de la crisis; el presupuesto de 2019 y 2020 presentaban recortes, donde entre los programas afectados se encontraban el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes, instrumento dedicado a las artes en general, y dos específicos para al cine, el Fondo para la Producción Cinematográfica de Calidad y el Fondo de Inversión y Estímulos al Cine (El País, 2020).

En el sector existe una dependencia de los presupuestos del Estado, esto destaca en campos específicos como el editorial, donde las ventas directas al gobierno a través de distintos mecanismos representan un porcentaje significativo de los ingresos sobre todo en lo que refiere a editoriales medianas y pequeñas.

En este contexto destaca la existencia del proyecto Complejo Cultural Bosque de Chapultepec, que con sus más de 3,500 millones de pesos aprobados para su realización representa cerca de una cuarta parte del presupuesto de la Secretaría de Cultura para el ejercicio fiscal del 2021. Las manifestaciones a favor de la cancelación de esta iniciativa y la redistribución del presupuesto en otras áreas prioritarias ante la contingencia sanitaria están presentes en el sector de las industrias culturales y creativas del país.

La Cuenta satélite de cultura 2020 presenta que durante 2019, el sector de la cultura alcanzó un Producto Interno Bruto de 724 mil 453 millones de pesos, lo que significó el 3.1% del PIB del país. Será interesante poder analizar los efectos de la contingencia sobre este aspecto durante el 2020 (Cultura, 2021).

Alberto Chimal, autor mexiquense multigalardonado a nivel nacional e internacional, comparte en entrevista con La Jornada una serie de reflexiones a partir de la situación del sector ante los efectos de la pandemia. De esta forma señala que la promesa de prosperidad “...deja de existir, entonces, lo que queda es replantearse para qué se escribe, para qué se edita y para qué se mantiene esta especie de diálogo con quienes están afuera”. De forma breve presenta una realidad

que azota al sector literario en particular, pero genera reminiscencia general de las industrias culturales y creativas en México.

El Gobierno de México a través de la Secretaría de Cultura generó la convocatoria “Contigo en la Distancia: Movimiento de Arte en Casa” con el objetivo incentivar a la comunidad artística y cultural durante la contingencia nacional por el COVID-19 y, a la vez, garantizar a la sociedad el acceso a contenidos culturales de calidad, a través de la página [contigoenladistancia.cultura.gob.mx](http://contigoenladistancia.cultura.gob.mx). generando una cartelera digital de cultura, alimentada por instituciones y creativos de todos los estados de la República Mexicana.

Esta convocatoria federal recibió 3,660 postulaciones en las disciplinas: Arquitectura, Artes Visuales, Danza, Letras, Cine y Medios Audiovisuales, Gastronomía, Artes y Tradiciones Populares, Música, Teatro, Artes Circenses y Nuevos Medios, de ellos fueron seleccionados 1,351 proyectos, a través de 38 Comisiones de Selección integradas por 116 jurados, contando con un estímulo económico de \$20,000.00 pesos netos por proyecto creativo, generando una suma de \$27’020,000.00 de pesos, conjuntando al menos 81 instituciones en los 32 estados de la República Mexicana (Cultura, 2020).

La generación de nuevos modelos de negocio para sobrevivir en tiempos de pandemia generó que la iniciativa privada, por su parte, comenzará a implementar acciones que beneficiaron la industria cultural y creativa, ejemplo de ello fue el lanzamiento de numerosas salas virtuales en todo el país, que permitieron no sólo el impulso de las artes escénicas como la danza y el teatro, sino también generar recorridos virtuales por museos y galerías.

Ejemplo de ello, la sala digital del Conjunto Santander en Guadalajara, Jal., el recorrido virtual por el Museo de Arte Moderno de la Ciudad de México, o la expansión del catálogo de Teatrix México con óperas, conciertos, danza, circo y puestas en escena, que permitieron generar una alianza con plataformas digitales de la iniciativa privada y la industria cultural.

En otro orden de ideas, la Sociedad Civil Organizada también ha implementado asistencia al sector cultural con donativos directos como lo ha implementado el Papalote Museo del Niño a través de su página web [www.papalote.org.mx](http://www.papalote.org.mx) en la que dan la oportunidad a la sociedad de donar una cantidad libre de dinero Dolores Beistegui, Directora General de este museo, comenta "Vivimos de la taquilla, los eventos, las concesiones y la renta del espacio; todo está cancelado. Somos una asociación civil sin fines de lucro, nuestros ingresos no cubren los egresos. Desde el



inicio, el consejo nos recomendó bajar nuestros salarios un 50% para viajar más ligero, pero llegamos a un punto sin salida” por lo que la mejor solución que han localizado es solicitar el donativo de la sociedad en general (Vázquez-Ruiz, 2021).

### **1.3 Metodología**

Esta es una investigación de tipo cualitativa y busca obtener una visión general del comportamiento de comunicación comercial que tuvieron los productores de arte escénico ante la crisis derivada por la pandemia de COVID-19, además de conocer la percepción que estos tuvieron acerca de la experiencia vivida durante las restricciones de distanciamiento social.

#### *1.3.1 Descripción de la metodología*

Además de ser una investigación cualitativa es de tipo transversal, debido a que los datos solo se obtuvieron de un momento único y no en tiempos diferentes con la intención de comparar, esto último es importante pues la investigación se realizó bajo un modelo “aquí y ahora” debido a que el fenómeno a investigar se encontraba sucediendo al momento en el que se levantó la información lo que genera un retrato de la situación que vivían los sujetos de estudio.

Por otro lado, esta investigación es de tipo explicativa pues tiene como objeto ampliar el conocimiento que se tiene acerca de la comunicación comercial ejercida en las artes escénicas en el caso específico de los productores de arte escénico de la Área Metropolitana de Guadalajara (AMG).

El objeto de estudio de esta investigación se encuentra relacionado directamente con el proceso de comunicación comercial que llevan los productores de arte escénico en respuesta a la crisis por COVID-19 presentada este 2020, buscando identificar los ajustes a las estrategias dicha comunicación como una respuesta al contexto descrito.

Para poder entender el objeto de estudio es necesario entender los servicios o productos que ofrecen los productores de arte escénico, en ese sentido desde la perspectiva de la gestión, las características más relevantes de las artes escénicas como producto u objeto de comercialización se pueden agrupar en dos grandes categorías: elementos de servicio y reproducción y elementos relacionados con la importancia social.

En el ámbito de los elementos de servicio y reproducción constituyen los contenidos de referencia que generalmente conocemos de las artes escénicas, es decir, toda la representación escénica que puede ser presentada a manera de funciones o espectáculos desde el pequeño formato hasta productos masivos, las modalidades artísticas que integran este sector de las artes reciben de manera particular la denominación de servicios culturales (Scheff, 1996) y se caracterizan porque el consumidor las contempla o consume en el momento de su exhibición o ejecución y su nivel de reproducción es bajo, lo que permite afirmar que suponen obras de naturaleza única en las que el espectador que las disfruta, contrariamente a lo que sucede con los bienes culturales, no posee su propiedad. Además, estas actividades requieren el desplazamiento del espectador o visitante a un recinto escénico o área de exhibición para adquirir el producto.

Por último, los productos enmarcados bajo la categoría de elementos relacionados con la importancia social de las artes escénicas están vinculados a aquellos servicios que requieren el apoyo del sector público o privado para desarrollar estrategias de estímulo para el desarrollo de la cultura y las artes, las cuales pueden estar relacionadas con políticas públicas en materia de cultura o acciones gubernamentales en los tres niveles de gobierno (municipal, estatal o federal). Por ejemplo, en el caso concreto del mercado español, este factor ha motivado el hecho de que el sector público (en la mayor parte de los casos entidades de carácter local) sean los principales productores de este tipo de servicios (Ministerio de Cultura, 2002).

Teniendo definido los elementos que los productores culturales ponen en servicio a los consumidores generalmente haciendo referencia al primer grupo de elementos de servicio y reproducción podemos detectar el impacto que ha tenido la industria que su principal elemento de comercialización se ha visto detenido por las medidas implementadas ante la contingencia de COVID-19.

En este último punto define más la importancia de nuestro objeto de estudio: una identificación de la estrategia de comunicación comercial que están siguiendo los productores arte escénico del AMG, en respuesta al cambiante contexto que ha generado la pandemia.

Es necesario destacar la necesidad latente en materia de Gestión de la cultura desarrollar investigación sobre este tema, debido a que impactan directamente en los modelos de gestión, que en resumen es la forma en la que se organizan y combinan los recursos para poder cumplir con los objetivos que se fijan; en este sentido los productores de teatro implementan modelos de gestión

que en algún punto tienen la necesidad de generar estrategias de comunicación cultural y comercial, lo que deriva en la aplicación de esta investigación.

Para poder llevar a cabo esta investigación se describieron como sujetos de estudio a los productores de arte escénico; sin embargo, debido a la cantidad de categorías y formatos escénicos desarrollados por el sujeto de estudio, se decidió delimitarlo a los creadores escénicos del teatro, dividiéndolos en dos categorías:

- Los productores de arte escénico reconocidos
- Los productores de arte escénico ocasionales

La identificación de estos segmentos se generó por diferentes factores, los productores de arte escénico reconocidos son aquellos que cuentan con mayor presencia en la escena del AMG, esto puede medirse en el grado de incidencia (la cantidad de espectáculos escénicos que presentan al año), el éxito de sus temporadas (la cantidad de público que logran), el reconocimiento por parte de la población (la identificación de la existencia de sus contenidos) y los premios o distinciones obtenidas a través de festivales o muestras de teatro.

Los productores de arte escénico ocasionales son aquellos que presentan una menor presencia en la escena de la AMG y se medirá a través de el grado de incidencia (la cantidad de obras que presentan al año), el éxito de sus temporadas (la cantidad de público que logran), el reconocimiento con por parte de la población (la identificación de la existencia de sus contenidos), los premios o distinciones obtenidas a través de festivales o muestras de teatro y los espacios culturales donde presentan sus obras.

Esta diferenciación se consideró necesaria por el nivel de experiencia que puede tener un grupo de otro ya que los productores reconocidos cuentan con mayor tiempo desarrollándose en la disciplina, mayor número de proyectos realizados, frecuencia al hacerlos y resultados, lo cual puede a simple vista modificar los resultados de la investigación; para evitar esto último y de considerar importante el factor de la experiencia se contempla la segmentación de estos dos sujetos de estudio.

En el siguiente gráfico se describe a detalle los elementos que contemplan a cada uno de los sujetos de estudio.



ambas categorías por invitación directa y por diferentes medios; con ello se obtuvieron una serie de entrevistas semiestructuradas a través de plataformas digitales que facilitaron la obtención de participantes a conveniencia y con ello se mantuvo el distanciamiento físico obligatoria que permanecía en el momento en el que se realizaron las entrevistas; se realizó una entrevista única, la cual contuvo algunas preguntas clave para desarrollar la conversación y generar la obtención de información de las diferentes categorías de sujetos de estudio, como lo es: el contexto individual, la comunicación comercial previa a la pandemia, durante la pandemia y la percepción sobre la crisis; la guía de temas para la entrevista semiestructurada, se encuentra en los anexos de este documento.

### *1.3.2 Ajustes en la metodología derivados de la pandemia por COVID-19*

Es importante dejar en manifiesto en este documento que esta investigación inicialmente llamada “Relación de los productores culturales del estado de Jalisco con el uso de plataformas digitales para la vinculación con el público”, tuvo que adaptarse a la realidad que se vivió ante la contingencia por COVID-19 lo que generó que el objeto de estudio se viera obstruido por las características del contexto, por lo cual, se tomó la decisión de ajustar el tema y volver de interés la realidad actual como parte del objeto de estudio.

## Capítulo 2. Contextualización

### **2.1 La comunicación de las artes escénicas durante la pandemia por COVID-19**

El 16 de marzo de 2020 la Secretaría de Cultura del Estado de Jalisco suspendió actividades y cerró recintos culturales en toda la Entidad hasta nuevo aviso, en consonancia con las acciones instrumentadas para el cuidado de la salud de los ciudadanos ante la pandemia por COVID-19, dejando cerrados museos, galerías, bibliotecas, foros, teatros, salas y escuelas.

La crisis sanitaria obligó a cerrar los teatros como medida de seguridad y con ello detener de golpe la producción, esto a su vez ha generado que los productores de arte escénico modifiquen la forma de relacionarse y comunicarse con sus consumidores, algunos mudando a plataformas digitales contenidos previamente realizados y grabados, para seguir monetizando y conectando con sus públicos.

Esto último sin duda ha implicado una serie de procesos para enfrentar la crisis que conlleva un cambio tan abrupto en los modelos de gestión y producción que se llevaban hasta ese momento en la industria cultural, las cuales según el modelo económico de Baumol (1967) se caracteriza por estar financiada principalmente por tres fuentes: gobierno, mercado y organizaciones sin fines de lucro, lo que permite realizar una financiación pública de estas industrias a través de políticas públicas.

#### *2.1.1 Planteamiento del problema*

En el contexto antes descrito las industrias culturales han ido modificando sus estrategias de comunicación con el avance de la tecnología, es así que los productores escénicos buscan formas de innovar la estrategia para vincularse con los consumidores de su industria no solo con el uso de plataformas digitales sino con diferentes estrategias que permitan mayor cercanía a los consumidores, como lo es el ejemplo de la llegada del iPod a la industria de la música.

Sin embargo en la industria de las artes escénicas, por su naturaleza presencial de ser un espectáculo en vivo, no queda claro la forma en la que los productores culturales de dicha industria están haciendo uso de la tecnología y la innovación para comunicarse con sus consumidores, sin embargo, ante el proceso de cambio surgido por el COVID-19, nace la necesidad de hacer una identificación del fenómeno a través de un modelo de análisis cualitativo en las estrategias los

productores escénicos de la AMG.

Actualmente se pueden asumir de muchas maneras las estrategias que utilizan los productores escénicos para establecer comunicación con los consumidores, sin embargo hay muchos interrogantes que no pueden partir de la simple observación, sino que se hace necesario hacer investigación básica de este fenómeno para que los mismos productores, los gestores u otros investigadores puedan dar seguimiento a proyectos de intervención o mejora de las estrategias de comunicación que beneficien los resultados de la industria escénica en el cambiante panorama actual.

Este objeto de estudio que se convierte en una necesidad para la gestión cultural por su pertinencia con la producción de arte escénico, la comunicación es un elemento básico de la gestión y las industrias culturales se encuentran inmersas en el fenómeno de tecnología e innovación que transita la actualidad, viéndose forzadas a actualizar sus estrategias para relacionarse con los posibles consumidores bajo las características que se han implementado por el COVID-19.

Esto último debido a que el gestor cultural, en el desempeño de su actividad, mantiene relaciones con múltiples grupos de interés (el público, agentes públicos, privados, competencia, etc.). Cada uno de estos grupos participan en el proceso de creación de valor y por lo tanto han de ser incorporados a la planificación. En este proceso de creación de valor es importante destacar el papel desempeñado por la comunicación: elemento clave en la gestión de relaciones con el entorno, ya que sobre ella recae la responsabilidad de hilar las relaciones entre los grupos de interés y abonar el campo sobre el que desarrollan estrategias de éxito.

### *2.1.2 Espacio y tiempo de la investigación*

En cuanto a la delimitación espacial de esta investigación, la AMG integrada con los municipios de San Pedro Tlaquepaque, Tonalá, Zapopan, Tlajomulco de Zúñiga, El Salto, Juanacatlán, Ixtlahuacán de los Membrillos y el citado Guadalajara que en conjunto comparten una constante conurbación. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía indica que de acuerdo al Censo de Población y Vivienda (2010), el Área Metropolitana de Guadalajara tiene 4.434.878 habitantes distribuidos en los ocho municipios ya señalados, es decir en una superficie de 2.734 km<sup>2</sup>, esta cantidad arroja una densidad poblacional de 1,622 habitantes por km<sup>2</sup>, siendo Guadalajara el municipio más poblado con cerca de 1.5 millones de tapatíos.

## Área Metropolitana de Guadalajara 27 Teatros



**Gráfico 8.** Teatros del Área Metropolitana de Guadalajara AMG. (Autoría propia)

El AMG se eligió como escenario principal pues según cifras de la difusora de teatro VoyalTeatro.com, existen al menos 27 teatros activos en la AMG entre estos recintos encontramos algunos pertenecientes a la Universidad de Guadalajara, como el Teatro Vivian Blumental, el Teatro Diana, el Teatro Experimental de Jalisco entre otros. También otros pertenecientes a gobiernos municipales como el Teatro Jaime Torres Bodet, el Teatro Degollado, el Teatro Alarife Martín Casillas, entre otros. Algunos de la industria privada como el conocido Teatro Galerías o el auditorio Charles Chaplin, y, finalmente, algunos pertenecientes a recintos culturales alternativos como Foro Periplo, el Venero Teatro, Foro FX o el Embarcadero.

Como podemos verlo en el Gráfico 7 incluso en el AMG se puede visualizar una centralización de los espacios culturales ya que el 74% de los teatros se encuentran ubicados en el municipio de Guadalajara.

Si bien no se tienen cifras sobre la cantidad de movilidad que generan todos estos recintos



escénicos, un fuerte indicador es la cantidad de espacios y el aforo con el que cuentan ya que en su mayoría rebasan las 300 personas de capacidad como mínimo y llegan a alcanzar las 1800 personas como es el caso del Teatro Galerías.

El otro indicador de la viabilidad de realizar la investigación en este espacio geográfico es la cantidad de productoras escénicas que se encuentran activas en la AMG; según datos hasta 2014 de los Anuarios de Teatro en los Estados, una publicación de la asociación civil teatro mexicano Salaberría, (2020) rastrea desde 2007 las producciones hechas en cada Estado, Jalisco era la segunda Entidad mexicana con más producción de teatro independiente: solo la supera la Ciudad de México. Además, en esta zona se hace cada año un promedio de 10% del teatro independiente nacional.

En este contexto se puede identificar la necesidad de hacer investigación básica sobre los fenómenos de la gestión cultural en un lugar como la AMG siendo un lugar idóneo para conocer las formas en las que está ocurriendo el proceso de comunicación comercial por parte de los productores de artes escénicas.

Por otro lado, la delimitación temporal es una variable considerable para esta investigación, ya que se realizó en un momento clave de la pandemia por COVID-19, siendo a partir del 16 de marzo de 2020 que se cerraron los recintos culturales y, según las indicaciones de la Mesa de Salud del Gobierno del Estado de Jalisco, la apertura de recintos teatrales y actividades escénicas no se regularizó hasta marzo del 2021, de forma paulatina y con bajos niveles de aforo, lo que permitió un periodo crítico para esta investigación.

En este contexto el momento en el que se elaboró permitió realizar el trabajo de campo justamente en el momento en el que el fenómeno sucedía, lo que genera mejores resultados en el análisis de lo que aconteció durante la crisis por COVID-19.

Durante la crisis la Universidad de Guadalajara implementó un programa de Cultura y Salud para generar contenido de concientización de la salud a través de los productores culturales y lograr seguir generando economía cultural a pesar de la contingencia.

El gobierno de Jalisco clasificó las actividades por nivel de riesgo de exposición, así es como las artes escénicas se posicionaron en un riesgo alto ya que el nivel de exposición era mayor a 15 minutos, en un lugar cerrado y clasificaron estas actividades como “No esenciales”.

<b>Primera Línea de Exposición</b> (Riesgo Alto)	Personas que tuvieron contacto cara a cara sin que una o ambas partes portaran cubrebocas, por <b>más de 15 minutos</b> , con una distancia <b>inferior a 1.5 metros</b> entre ambos.
<b>Segunda Línea de Exposición</b> (Riesgo Medio)	Aquellos que hayan tenido un contacto cara a cara sin que una o ambas partes portaran cubrebocas, por un tiempo <b>igual o inferior a 15 minutos</b> , con una distancia <b>inferior a 1.5 metros</b> entre ambos.
<b>Tercera Línea de Exposición</b> (Riesgo Bajo)	Aquellos que hayan tenido un contacto cara a cara sin que una o ambas partes portaran cubrebocas, a <b>una distancia igual o mayor a 1.5 metros</b> entre ambos.

**Gráfico 9.** Protocolo de acción ante COVID-19 Teatros. *Fuente: Gobierno de Jalisco.*

Sin embargo, muchos productores escénicos se encontraban desarrollando sus propias estrategias en el desarrollo de su comunicación comercial para no perder el interés de sus consumidores. Por todas estas variables es que la identificación que esta investigación está en este espacio de tiempo, lo cual permitió que la crisis estuviera latente y tener un panorama real de las acciones realizadas por los sujetos de estudio, así como su percepción.

## 2.2 Objetivos e hipótesis del problema

El objetivo general de esta investigación es describir e identificar las estrategias de comunicación comercial utilizada por los productores arte escénico del Área Metropolitana de Guadalajara en respuesta a la crisis por COVID-19. Desprendiendo dos objetivos específicos:

El primero, realizar una identificación de las diferencias en las estrategias de comunicación comercial utilizadas por los productores de arte escénico del AMG antes y durante de la crisis de COVID-19.

El segundo, describir la percepción de los productores de arte escénico del AMG ante la crisis de COVID-19, así como sus expectativas a futuro.

A partir de estos objetivos se generó la siguiente hipótesis de investigación: Los productores de arte escénico de la AMG no son conscientes de las estrategias que utilizaron durante la crisis por la contingencia de COVID-19 para continuar con la comunicación comercial hacia sus públicos.

Un objetivo adicional es poder generar una propuesta con la información obtenida tanto conceptual como experimental con el estudio de caso, esto, para que los propios productores de arte escénico puedan utilizar los resultados y elementos de este documento para su uso en la planificación de sus modelos de gestión cultural y la implementación de las acciones que consideren importantes para mejorar el trabajo que realizan en las artes escénicas.

## Capítulo 3. Caso de estudio

Se aplicaron 14 entrevistas, de las cuales 7 fueron productores de arte escénico reconocidos y 7 productores de arte escénico ocasionales, las características de estos sujetos están detalladas en fichas descriptivas en el anexo 3 de este documento; es importante resaltar que la disciplina de arte escénico que más se presentó en las entrevistas fue la de teatro, contando con un total de 11 entrevistas a productores de teatro 2 de danza y 1 de clown. Las entrevistas realizadas fueron semiestructuradas y siguieron una guía de preguntas clave que se puede encontrar en el anexo 1 y 2 de este documento. Para facilitar el análisis de los resultados se hace referencia a los sujetos de estudio por su tipo de sujeto; es decir reconocidos u ocasionales y un número del 1 al 7 pues es la cantidad de sujetos entrevistados respectivamente.

Es importante puntualizar que las entrevistas se realizaron en la última semana del mes de enero de 2021, momento en el que los recintos culturales en el estado de Jalisco permanecían cerrados bajo restricciones de distanciamiento físico obligatorio como medida sanitaria por la contingencia de COVID-19, quedando por sentado que la problemática expuesta en esta investigación seguía vigente al momento de recabar la información que aquí se debate.

Este capítulo se ha dividido en cinco apartados: el primero, como un análisis del contexto de los productores, contemplando su dinámica de actividades, frecuencia, la manera en la que se acercaron a la producción escénica, así como estudios previos y logros dentro de esta disciplina.

El segundo, es una revisión de las estrategias de comunicación comercial que se ejercían antes de que iniciara la pandemia por COVID-19 para poder establecer un diagnóstico previo que sirva como punto de partida para poder hacer más visibles los ajustes realizados a partir de la pandemia.

El tercero, las acciones que específicamente se implementaron como medida ante la contingencia así como un sub apartado sobre los resultados obtenidos en el cambio de estrategia de comunicación, es decir, las acciones que expresan los sujetos de estudio emprendieron cuando comenzó y durante la contingencia.

El cuarto, en el que se analiza la percepción de los productores ante la crisis, permitiendo hacer un análisis que involucre el estado emocional en el que se encuentran los productores y la

forma en la que se vieron afectados y perciben la crisis, punto crucial para poder descubrir la forma en la que se enfrentan al fenómeno en cuestión.

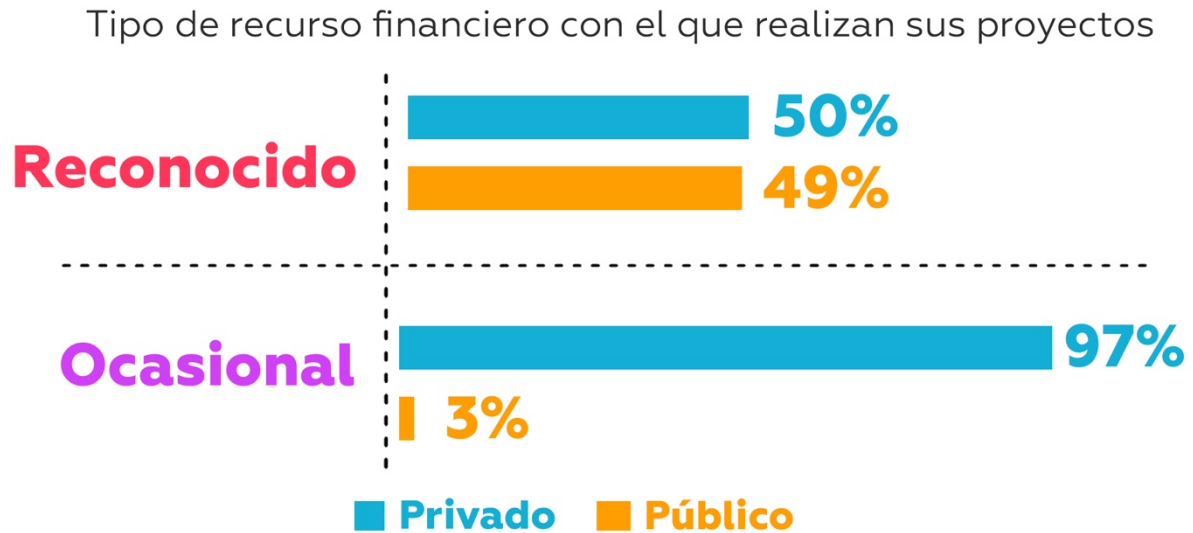
Finalmente, en el quinto se analizan los aprendizajes y la opinión sobre el uso de las tecnologías por parte de los productores de arte escénico, así como la perspectiva que se tiene hacia el futuro de la gestión de proyectos escénicos, elemento importante a considerar debido a que en el momento en el que se les realizó la pregunta los teatros aún permanecían cerrados.

### **3.1 Reconocimiento del rol como productor de arte escénico**

El primer punto de este debate es poder entender el contexto y las características que tienen los grupos de estudio, en este sentido se logró identificar elementos de interés para la gestión cultural, uno de ellos es la diferencia de responsabilidades que describe cada uno de los sujetos de estudio ante el cuestionamiento de sus actividades como productor; por un lado algunos que describen que su rol como productores es el de ejecutar el proyecto financiero y de gestión con los espacios de presentación y por otro un grupo que hace referencia a actividades relacionadas a la gestión del talento humano, como los creativos y productores que intervienen en la ejecución del proyecto, además de dos sujetos de estudio que refieren encargarse no solo de la producción sino de dos o más roles relacionados con el proyecto como la dirección escénica, la dramaturgia e incluso como actores en el mismo.

Esto se vuelve un hallazgo interesante pues deja en evidencia la falta de reconocimiento de las actividades que son competencia del productor, así como la división de roles entre un productor general y un productor ejecutivo, elementos que se visualizan en el gráfico 2 de este documento.

Otro elemento de interés a debatir fue el acceso a recursos económicos de orden público pues fue notorio descubrir que solo los productores reconocidos accedían a los recursos de convocatorias estatales o federales para el financiamiento de sus proyectos, mientras que los ocasionales producían con recursos propios; en la siguiente gráfica podemos ver un promedio del porcentaje de financiamiento que refieren los productores de ambas categorías.



**Gráfico 10.** Tipo de recurso financiero con el que realizan sus proyectos los productores de arte escénico

Como podemos ver, en los promedios de porcentaje de financiamiento, los productores ocasionales cuentan con una ausencia de recursos públicos mientras que los reconocidos mantienen un equilibrio entre recursos públicos y privados; esto nos hace generar algunas interrogantes sobre las razones de esta situación, las que podrían deberse a una falta de experiencia en la gestión de recursos públicos por parte de los ocasionales los cuales como característica en común es tener menor experiencia en la realización de estas actividades, o la otra, es que justo por la falta de financiamiento público es que los productores ocasionales se mantienen en esta categoría debido a la falta de recursos para financiar proyectos.

Esto último a pesar de que al no ser el objetivo general de esta la investigación queda claro que genera una posible problemática para futuros proyectos de investigación en materia de gestión cultural pues finalmente el financiamiento es un elemento fundamental en la elaboración de modelos de gestión cultural; como se refería en el marco conceptual el modelo económico de Baumol (1967) propone un financiamiento a la cultura necesariamente por medio de subsidios gubernamentales u organizaciones sin fines de lucro.

Otro elemento a destacar resultado del análisis del contexto de los productores es la forma en la que los productores inician su incursión en la producción escénica así como su formación

previa, elementos que nos ayudarán a entender las características que describiremos en los apartados posteriores.

En cuanto a la forma en la que comenzaron como productores, en ambos grupos, tanto reconocidos como ocasionales, coincidió que hacen referencia a una necesidad de producir sus propios proyectos a falta de oportunidades o como una manera de expresión propia más que con un objetivo de emprendimiento o lucro de la actividad, elemento que me parece de bastante interés describir pues nos permite agregar una variante más a los componentes que describen a nuestros sujetos de estudio, pues al no existir una iniciativa inicial de emprendimiento se puede comenzar a ejecutar la actividad sin el objetivo de que el proyecto sea sustentable viéndolo desde una perspectiva de emprendimiento.

Aunado a esto, está el elemento de la educación previa pues coincidió en la mayoría de los casos no existe una formación específica en materia de producción o modelos de gestión, exceptuando cuatro sujetos de estudio pertenecientes al grupo de los reconocidos que hicieron referencia a que su formación profesional contemplaba contenido de estudio referente a modelos de gestión y producción, sin embargo, en ninguno de los casos se hizo referencia a estudios especializados en esta materia.

Con esto último podemos generar una interrogante más para una futura investigación sobre si solo se trata de un caso aislado en el grupo de estudio de productores de arte escénico del Área Metropolitana de Guadalajara o si es un común denominador de las personas que realizan producción escénica en nuestro país.

Es importante declarar que este análisis resultó de la revisión de preguntas contextuales, las cuales se realizaron para situar a los sujetos de estudio en la categoría correspondiente (reconocido u ocasional), sin embargo, al momento de recabar los datos, se descubrió que estos elementos son un común denominador en los grupos de estudio y un posible tema de interés al momento de analizar los modelos de gestión cultural de las artes escénicas ya que las características de quienes lo realizan son de relevancia en materia de gestión.

Finalmente destacó que al preguntar el porcentaje de público que acude a sus espectáculos, considerando que esta pregunta aplica para los proyectos realizados antes de la pandemia de COVID-19, descubrimos que hay una incidencia de más del 60% de público en los proyectos según lo que refieren los propios productores, elemento que se deberá de revisar en una revisión posterior

a esta investigación una vez que se viva un proceso post pandémico, para poder hacer un análisis de los porcentajes de asistentes a los proyectos y verificar si las cifras, subieron o bajaron después de la pandemia por COVID-19 considerando que la principal característica de la misma fue el aislamiento social, esto, debido a que, en un reporte de pandemia y ansiedad social, de la Revista de la Facultad de Ciencias Médicas, se describe en un análisis preliminar un aumento significativo en la ansiedad social el cual se puede entender como el miedo a relacionarse con otras personas (Jerves 2020).

### **3.1 Estrategias de comunicación comercial antes de la pandemia por COVID-19**

Este apartado brinda un antecedente sobre las acciones de comunicación comercial que los productores implementan en sus proyectos, lo cual servirá como comparativo con las acciones que se ajustaron al llegar la pandemia de COVID-19.

En este contexto se encontró una alta incidencia en 12 de los 14 sujetos de estudio entrevistados que coinciden en que realizan acciones de comunicación dirigida a los posibles públicos con el objetivo de aumentar la audiencia de sus proyectos escénicos, tal como lo menciona el sujeto reconocido 3, “el principal objetivo de comunicarnos con las audiencias, como la mayoría, es hacer que se interesen en venir a vernos”, validando así que los productores asumen como parte de su responsabilidad de trabajo el generar estrategias de comunicación comercial que logren el desarrollo de públicos, en los proyectos escénicos.

Es importante destacar que los 2 sujetos de estudio que no refirieron implementar estrategias de comunicación con los públicos corresponden a la categoría de productores ocasionales, cuya característica principal es la falta de presencia y continuidad en sus actividades de producción, lo que se puede interpretar como parte del proceso de profesionalización de la disciplina de la producción, es decir, cuanta más profesionalización exista en la generación de puestas en escena los productores se involucran más en este proceso.

En cuanto a las acciones referidas por los sujetos de estudio se encuentran:

- Redes sociales como canal de comunicación directo con el público
- Entrevistas en medios de comunicación masiva y digital
- Envío de correos electrónicos
- Registro de comentarios de los asistentes a sus actividades



- Gestión de charlas en espacios donde existan públicos potenciales
- Impresión de volantes y posters

Destaca que la mayoría de las variantes de estas acciones fueron mencionadas por el grupo de los productores reconocidos ya que en el grupo de los ocasionales solo refirieron el uso de redes sociales y la reproducción de material impreso.

Como se expone en el marco teórico de esta investigación, para que una estrategia de comunicación comercial funcione, es pertinente que el mensaje que se envía a los interlocutores sea claro, conciso, y contenga una variable emocional que logre el objetivo de persuasión con el que se implementa, es por ello que se cuestionó también el contenido el mensaje que emiten los productores en sus acciones de comunicación, es decir ¿qué es lo que comunican? En ambos grupos se encontró coincidencia con que comunican únicamente información de sus proyectos en puerta, con características como, sinopsis, lugar, fecha, costos y espacio de venta de boletos, mientras que, hablando de la temporalidad con la que se emiten los mensajes ambos grupos coinciden con que solo emiten mensajes cuando tienen un proyecto por presentarse, sino hay proyecto en puerta, no ejercen comunicación con los públicos.

Esto último fue de gran asombro para algunos de ellos pues como fue el caso del sujeto reconocido 1: “No inventes, si no me lo preguntas no me doy cuenta que solo publicamos cuando tenemos obra”, lo cual es un hallazgo muy importante en esta investigación, pues se puede detectar como un error de comunicación cometido por los productores la continuidad de la comunicación, pues realmente al no existir una conversación constante con los públicos no se establece una relación que genere la confianza y cotidianidad para lo que denominamos el desarrollo de públicos.

Además, al indagar sobre la implementación de un plan de trabajo y una estrategia plantificada, tan solo 1 de los 14 sujetos de estudio confirmó que realiza una planificación y que esta es elaborada por una persona especializada, ajena al rol del productor, en los otros 13 casos, las acciones las realiza el propio productor sin ningún diseño de planificación.

Esto último debe de ser analizado con mayor detenimiento pues como se ha descrito en los capítulos anteriores la comunicación comercial forma parte del proceso de gestión cultural que lleva a cabo el productor, por tanto, el hecho de que no exista una planificación estratégica de estas acciones, nos lleva a pensar que existe un proceso mal elaborado desde su planificación lo cual es relevante para esta investigación pues con ello pudiéramos asegurar que incluso antes de llegar la

contingencia por COVID-19, ya existía un proceso poco acertado en los modelos de gestión de los productores tapatíos.

En este sentido se puede visibilizar aún más la falta de planificación, cuando se cuestionó sobre para qué se realizan las acciones de comunicación y la visión de las y los productores era muy reducida al referir elementos como “es lo que todo mundo hace”, “para dar a conocer el proyecto” o “para que vaya la gente”, con el primer comentario queda en evidencia que existe una interpretación de lo que se debería hacer basado en lo que se asume que los demás productores hacen y por lo tanto está bien, sin embargo no porque este basado en conocimiento, experiencia o rentabilidad, elemento que refuerza la interpretación de una crisis de comunicación previa a la pandemia por COVID-19.

Este antecedente sienta un panorama muy importante debido a que la posible crisis de comunicación no fue derivada a la pandemia, sino que previamente ya existe un antecedente de un proceso mal planificado, que pudo intensificarse al momento de parar las actividades por la pandemia, ya que los productores no establecen comunicación continua ni planificada con los públicos.

Otro elemento importante a traer al debate es la cantidad de recursos económicos asignada a los proyectos, pues la respuesta de los productores fue desigual sin importar el grupo al que pertenecían, en general se puede observar una falta de claridad de cuánto dinero se debe invertir en comunicación y vuelve a dejar en evidencia la falta de planificación de la estrategia de comunicación, en este sentido se puede mencionar que no se está contemplando la comunicación cultural dentro de los modelos de gestión de artes escénicas, lo cual permite identificar una necesidad que debe ser cumplirse como un objetivo a futuro después de esta investigación.

En otro orden de ideas también se cuestionó a los grupos de estudio sobre quién elaboraba el contenido que se utilizaba en su comunicación, esto debido a que la mayoría de los sujetos de estudio hace referencia a una comunicación digital, lo que evidencia una necesidad de contenido gráfico o multimedia para poderse realizar, en ese sentido, se encontró que los productores cuentan con apoyo para la generación de estos contenidos por un agente externo, el cual en algunas ocasiones es pagado o en otras es alguien del equipo creativo de la producción, esto expone que no es el propio productor quien lo realiza.

Esto último se puede interpretar debido a que la creación de contenido gráfico y multimedia

requiere un conocimiento específico que probablemente el productor no tenga, lo que genera que se deba de derivar a alguien más, elemento interesante, ya que como vemos la ruta de contenidos y estrategia de comunicación en la mayoría de los casos no se deriva pero el diseño de contenido si, siendo ambos igual de importantes, no solo quien lo diseña sino también quien planifica lo que se comunica, cuando, donde y con qué frecuencia, siguiendo una lógica documentado.

Esto reafirma que existe un problema en el modelo de gestión que no se está contemplando por parte de los productores de ambos sujetos de estudio.

Haciendo un análisis más fino de las variables encontradas se puede observar un elemento importante, a pesar de que ambos grupos cuentan con características diferentes de financiamiento, experiencia, reconocimiento e incluso porcentajes de audiencias, encontramos que las características de su modelo de comunicación y carencia de planificación en igual para ambos grupos, tanto reconocidos como ocasionales reinciden en la misma problemática, lo que nos lleva a debatir que basado en los argumentos expresados por los sujetos de estudio, más allá de la experiencia o reconocimiento existe una evidente crisis en los modelos de comunicación, la cual podría estar ocasionada a que los productores replican acciones que ven de otras industrias culturales o no.

Así lo refiere el productor ocasional - 2, quien expresa que “hacemos lo que he visto que hacen otras productoras y que funciona, o tratamos de hacer que parezca una película para que la gente le interese más”, lo cual es digno de mencionar ya que como se menciona en el marco teórico de este documento, las acciones de comunicación de las diferentes industrias deben de estar personificadas debido a la gran cantidad de variantes que se encuentran en un plan de comunicación el cual incluso es diferente para cada proyecto que se realice a pesar de que lo realice la misma productora.

Finalmente se preguntó sobre por qué se considera importante la comunicación para el trabajo como productor, respuesta que se justificó en todos los casos desde una necesidad de audiencia, es decir, “para que el público venga a avernos”, elemento que analizando a detalle tiene dos motivaciones: por un lado, quienes buscan el público como un elemento que atrae recurso económico ya que el boleto tiene un costo, y por otro lado quienes buscan el público por la simple visibilizarían del proyecto o incluso quienes mencionan ambos.

Estos elementos se contradicen con lo analizado en el apartado 3.1, pues los productores

referían que comenzaron a hacer teatro sin un fin de lucro, lo cual se puede entender fácilmente ya que quienes mencionan la necesidad económica son 6 de los 7 productores reconocidos, cuya característica es mayor tiempo de experiencia en el medio y reconocimiento, elemento que puede ser un precursor para buscar la sostenibilidad de un proyecto y que incluso coincide con el hecho de que sean los productores reconocidos quien procuren recursos económicos públicos.

En resumen, se puede visibilizar una crisis de comunicación previa a la pandemia por COVID-19 en ambos grupos, ocasionada principalmente por la falta de planificación, ya que no contempla personas especializadas en el tema para realizar las actividades, tampoco contempla un recurso establecido y justificado con una lógica argumentada y. finalmente, carece de objetivo y por lo tanto no se contempla en las acciones del modelo de gestión cultural.

### **3.2 Estrategias utilizadas durante la pandemia de COVID-19**

En la identificación de los cambios que se dieron derivados de la pandemia los principales hallazgos que se encontraron son los siguiente: el total de los entrevistados independientemente del grupo al que pertenecen confirmó que perdió algún proyecto y con ello ingresos debido a la pandemia por COVID-19, lo cual, confirma que el evento impactó en la economía y dinámica de los productores de arte escénico.

La principal respuesta encontrada ante el cambio en las acciones de comunicación fue que el total de los sujetos entrevistados comentó que realizó un contenido audiovisual o grabación de obra de teatro para reproducirse de forma digital, la cual se distribuyó a través de alguna convocatoria de financiamiento público, tanto del Gobierno Federal, Estatal y organizaciones como la Universidad de Guadalajara.

Sin embargo, al preguntar sobre las acciones concretas de comunicación tanto el grupo de los ocasionales como el grupo de los reconocidos manifestó haber dejado de producir contenidos y acciones para comunicarse con los públicos, incluso algunos comentaron que sería una buena idea a pesar de no tener una producción en puerta, hablar con el público, por ejemplo, el sujeto reconocido 4 dijo que “estaría chido decirle al público que lo extrañamos, y que seguimos aquí, no sé, que nos esperen, que vamos a volver”.

Al preguntar más a profundidad sobre las acciones digitales realizadas y el proceso con el que se dieron a conocer, los productores manifestaron que al tratarse de una acción hecha por una

convocatoria emitida durante la contingencia, solo crearon el producto más no lo comunicaron, elemento que genera un punto de análisis muy importante para esta investigación ya que se pudiera decir que el hecho de que exista un subsidio económico, estatal o federal, genera que el productor se desprenda de la responsabilidad de ejecutar estrategias de comunicación comercial, elemento que puede verse como un error en la estructura metodológica con la que llevan el modelo de gestión cultural los diferentes implicados en la producción escénica.

El colapso en la comunicación fue inminente con la crisis sanitaria pues la fórmula que se generó fue la siguiente: Los productores de arte escénico comunican información a los públicos solo cuando tienen una puesta en escena, la pandemia de COVID-19 detiene de golpe todas las producciones escénicas por el distanciamiento físico, al no haber puestas en escena, los productores dejaron de comunicar, lo que supone una fuerte crisis de comunicación.

Esto último es a su vez un elemento de aprendizaje pues como se ha revisado. algunos de los productores reflexionaron sobre la oportunidad existente de volver a establecer diálogos continuos con los públicos, hablar sobre lo que sienten, y generar una estrategia de comunicación comercial, más emocional, continua y planificada.

Además, durante la pandemia se cruzaron elementos que también es importante describir en este debate, pues al menos ocho productores de arte escénico refirieron pasar por una crisis económica que los imposibilitó de realizar cualquier acción relacionada con la producción escénica elemento que sin duda deja en visto un problema que no solo involucra a los productores, sino un problema estructural para la gestión pública.

Debido a que el panorama económico y social juega un papel importante para que un productor escénico pueda llevar a cabo sus actividades, situación que se puede entender con la teoría de la enfermedad de los costos de William Baumol, descrita en el marco conceptual de este documento, pues las artes escénicas por su tipología deben de ser impulsadas con recurso económico público ya que será muy difícil para la sociedad considerar la cultura como un bien de primera necesidad, sin embargo en México, la cultura es un derecho y su acceso debería asegurarse desde la gestión pública.

Sin embargo, es importante incluir en este debate que los productores se hicieron conscientes de la problemática que existe a nivel de comunicación de la cultura de las artes escénicas ya que en un grupo mayoritario manifestaron una necesidad de ampliar los

conocimientos que tienen sobre la comunicación de los procesos culturales, lo cual se puede ver como un elemento positivo de la crisis generada por la pandemia de COVID-19 ya que sirvió como ejercicio de reflexión para los productores y abrió interés a la búsqueda y profesionalización de las actividades del productor.

### *3.2.1 Resultados del cambio en las estrategias de comunicación*

Debido a que en realidad la respuesta que se tuvo ante el paro de actividades culturales fue la de parar la comunicación, el resultado fue un colapso, y por ende la pérdida de relación o el distanciamiento entre los públicos ya logrados y los proyectos de los productores.

En este sentido se puede inferir que el resultado fue negativo ya que se relaciona con una pérdida de continuidad a los procesos que como ya se describió en los párrafos anteriores, carecen de planificación, es decir, lo poco que se realizaba, se perdió y se tendrá que recuperar una vez que la pandemia permita seguir creciendo la actividad escénica.

Sin embargo, un elemento que no se puede perder de vista dentro de las acciones referidas por los productores es el de la creación de contenidos digitales, ya que para más de la mitad de los productores esto significó un apoyo económico que fue de ayuda durante la pandemia, elemento que debido al momento en el que se realizaron las entrevistas seguía vigente.

El pensar en la digitalización de las artes escénicas nos permite retomar lo que menciona Bernard Miège (2008) en su teoría de las industrias culturales y mediáticas, en la que refiere que la industrialización de contenido de los medios y el acceso de los consumidores ya no requiere un pago necesariamente, ya que los productos culturales y de información digital se pagan con publicidad, lo que trae consigo dificultades como la regularización de la venta de los mismos, pero trae beneficios como el acercamiento al mercado posicionándole un valor o la creación de sistemas de empleo artístico e intelectual más flexibles.

Esta reflexión se une al tema de la comunicación ya que para Miège las industrias culturales deben relacionarse con las otras industrias de tecnología y aliarse con grandes grupos financieros, debido a que los productos culturales que se transforman en información digital son los que más requieren difusión pues la remuneración económica de estas industrias varía en relación a artistas, técnicas y generalmente se establece en marco del capitalismo, obligando a aceptar pagos según el sistema de derechos de autor y reproducción, copyright, etcétera.

Esto último se puede convertir en una problemática para la digitalización de artes escénicas ya que el proceso de elaboración puede llegar a ser más costoso que otros contenidos de menor calidad en consideración de los procesos que se deben realizar para lograr un espectáculo escénico el cual incluso debe adaptarse de manera artística e intelectual a nuevas formas, clases y estándares, lo que los obligaría a aceptar la remuneración injusta por la necesidad de ingresos extras.

Sin embargo, la opción de digitalizar las artes escénicas no se debe de perder de vista pues puede considerarse un tema relevante para futuras investigaciones debido a que como cualquier modelo de gestión cultural debe de actualizarse y ajustarse a las necesidades del entorno, en este sentido, la pandemia de COVID-19 trajo consigo necesidades de consumo digitales masivas por el aislamiento, las cuales a pesar del término de la pandemia seguirán vigentes por un tiempo indefinido lo que obligará a los productores a redefinir sus procesos y con ello sus modelos de gestión.

Finalmente, en este apartado se puede concluir que el principal resultado en el cambio de los modelos de comunicación es la digitalización de los contenidos escénicos, como un descubrimiento que a pesar de existir desde hace ya bastante tiempo en plataformas que se mencionan en el estado del arte de este documento como Teatrix, la contingencia sanitaria realizó un acercamiento obligatorio a estas nuevas metodologías.

### **3.3 La visión de los productores de arte escénico ante la crisis**

A nivel de percepción resultan interesantes los hallazgos encontrados pues el total de los entrevistados manifestó haberse visto afectado económico y emocionalmente por la crisis laboral en las artes escénicas; el sujeto reconocido - 7 refirió con lagrimas en los ojos “A mí sí me pegó porque dije, yo soy un agente de trabajo, y dije, ¿qué pasa con mi gente? Sabes, me pegó, y que entiendo que va a pasar, pero esta siendo muy difícil de llevar”. Con esto último es importante recordar que el impacto que tenga la crisis dependerá de la percepción que tiene el individuo acerca del evento.

En ese sentido, la percepción que se ha tenido del evento ha sido con una connotación negativa, pues la mayoría de los entrevistados, se encontraron opiniones sobre haber pasado una crisis emocional, económica, no saber o como reaccionar y tener un periodo de no hacer nada.

Al momento de preguntar sobre las problemáticas que de manera personal sobre llevaron los productores se encontraron hallazgos muy interesantes para plasmar en este apartado, pues en su totalidad fueron problemas económicos derivados del miedo y la incertidumbre ya que los productores refirieron incluso tener miedo a infectarse de COVID-19 y no tener seguridad social para ser atendidos, una problemática que es real no solo en el AMG si no en México.

La falta de políticas públicas en materia de salud para agentes culturales es un problema que se visibilizó aún más con la pandemia de COVID-19, el que los productores escénicos no contarán con seguridad social les dejó en incertidumbre financiera y de salud, lo cual, como lo vimos en el estado del arte de este documento, se intentó compensar desde la gestión pública con planes de contingencia económica que brindaron becas a los creativos que no podían trabajar por el aislamiento, sin embargo, en resultados de esta investigación los beneficios no llegaron a todos los productores, pues solo 3 de los 14 entrevistados refirieron haber recibido una beca directa, y otros 2 mencionaron no solicitar el apoyo al darse cuenta que se trata de un préstamo que derivado de la incertidumbre no sabrían como cubrirían en un futuro.

Esto último es importante reconocerlo en términos de la falta de profesionalización de los modelos de gestión cultural, elemento que ha sido recurrente en el análisis de los resultados de esta investigación y que requerirá de un plan de intervención que pudiera utilizar los resultados encontrados para servir de marco teórico básico para su elaboración.

Sin embargo, los aspectos negativos expresados por los productores contrastan con su perspectiva hacia el futuro, pues el total de los sujetos de estudio sin importar la categoría, refirió una visión optimista; el Sujeto reconocido 6, comentó, por ejemplo, que “el teatro es resiliente, no será la primera vez que pasa por una crisis tan grande y seguramente volveremos a estar bien, porque el teatro no puede morir nunca”, comentario que refleja el optimismo y resiliencia de los productores pues a pesar de vivir un momento de crisis consideran que seguirán adelante con sus actividades de gestión una vez que se vaya desacelerando pandemia por COVID-19.

A riesgo de romantizar esta idea, me gustaría ligarla con lo analizado en el apartado 3.1 en el que los productores expresan que comenzaron a producir arte escénico debido a una necesidad de expresión artística, lo cual puede ayudar a entender el porqué de esta visión optimista, ya que finalmente para los productores el desarrollo de esta disciplina tiene un significado emocional positivo que ayuda como lo expresamos en el marco teórico al afrontamiento de la



crisis, a través de la esperanza que brinda seguir realizando su labor artística y el simbolismo emocional que significa para cada uno de ellos.

### **3.4 Aprendizajes de la crisis y uso de tecnologías**

Como se mencionaba en apartados anteriores uno de los puntos con mayor incidencia es el uso de las tecnologías para lograr seguir generando contenidos escénicos, a través de medios digitales, que permita que los espectadores puedan ver las obras, sin necesidad de estar presente en ellas.

Sin embargo, al cuestionar el interés de generar contenidos de este tipo el total de los productores entrevistados manifestó que no le agrada el formato digital, pero lo han realizado por necesidad de seguir movilizándolo su proyecto, del grupo de los reconocidos, 2 de ellos comentaron que ven un factor muy positivo y consideran que esta modalidad de promover el teatro seguirá aún cuando acabe la pandemia; el sujeto reconocido 2 menciona que “yo pienso que esto nos ha venido a enseñar que tenemos que ser más flexibles con la forma en la que hacemos y distribuimos el teatro, no podemos retroceder, una vez que se habrán los teatros tendremos que seguir ocupando las salas virtuales”.

Sin duda una de las principales virtudes que tiene una crisis es el aprendizaje que se tiene de ella, como se ha visto en otras industrias culturales la tecnología a tenido gran incidencia en los modelos de distribución un ejemplo claro es la industria cinematográfica en México; según Álvarez y López (2015) “La distribución siempre ha sido una dimensión clave para las industrias culturales, pero ahora adquiere especial relevancia pues las plataformas de distribución se convierten en el corazón de la cadena de valor cinematográfica” (p.06). En respuesta a ello la industria a optado por exhibir una película en diferentes plataformas y regiones teniendo en cuenta unas ventanas o momentos de exhibición, con unos tiempos determinados entre una ventana y otra haciendo uso de plataformas digitales.

Hasta antes de la pandemia por COVID-19 este tipo de modelos de distribución era muy poco visto en las artes escénicas, sin embargo, de un día para otro se volvió en el principal modelo de distribución área de oportunidad de gran debate entre creativos, que sin duda ayuda a revalorar la pertinencia de generar modelos de producción que contemplen funciones presenciales y virtuales, y así, tener mayor impacto y llegar a un número de públicos más amplio.

Por otro lado, la forma de afrontar la crisis por parte de los productores se ha dado de una

manera poco planificada, pero practica, el productor ocasional 3 menciona que “he ido bajo la marcha, nos juntamos en grupos de WhatsApp para pasarnos información de las despensas, y becas, así es como hemos estado sobreviviendo de la ayuda de la gente”.

No se puede dejar de lado el entender el proceso emocional que enfrentaron los productores y que incluso seguían enfrentado cuando se les entrevistó, sin embargo, al hablar de un proceso de crisis debemos de resaltar el termino de resiliencia, que a través de diversos autores se ha entendido como la capacidad de volver a un estado original o punto de partida, o atravesar un evento adverso y poder superarlo, aprendiendo de lo sucedido, este último elemento es importante al compararlo con el proceso que vivieron los productores, ya que no solo fue una crisis de comunicación, sino económica, emocional, entre otros factores que impactaron de manera negativa a los individuos.

En este sentido, con la visión positiva que han manifestado y las características que componen la resiliencia, si bien los productores no regresarán a su estado original, se espera que puedan recuperar los procesos que realizan y continuar con sus modelos de gestión.

## Capítulo 4. Propuestas y aportes de la investigación

Con los resultados obtenidos en esta investigación se puede generar una propuesta con posibles soluciones para el panorama de crisis de comunicación comercial que ha quedado evidenciado. En este capítulo se propone un análisis de la bibliografía y de las experiencias de los productores de arte escénico de la AMG, en conjunto con la una revisión de lo que se hizo a nivel internacional para continuar con los procesos de comunicación comercial a pesar del distanciamiento físico, considerando que el aprendizaje de otros puede ser útil para los productores del AMG.

### 4.1 Propuesta de solución al problema de comunicación en las artes escénicas

La comunicación de la cultura ha tenido diferentes rumbos de investigación, el marketing, la comunicación, el emprendimiento, entre otros conceptos se han abordado dentro de las múltiples descripciones, sin embargo, es importante romper con tres creencias de comunicación en cultura:

1. La comunicación es el último paso del modelo de gestión de un proyecto: si se deja al final un proceso tan importante como la comunicación este termina careciendo de lógica, la ruta de comunicación debe de comenzar desde el inicio del proyecto, de esta manera los elementos que se utilizan para establecer contacto con los públicos cuentan con la identidad del proyecto cultural, así como con el tiempo necesario para desarrollarse de manera óptima y llegar a más población.
2. No solo se comunica el proyecto escénico en curso: sino que se busca comunicar todos los elementos directos que intervienen en el proyecto escénico e incluso líneas discursivas indirectas al mismo, por ejemplo si el proyecto escénico habla sobre inclusión de personas con una discapacidad, se podría comunicar información relevante sobre esta discapacidad, asociaciones que la atiendan, entre otros, esto permite que los mensajes no solo parezcan un intento publicitario, sino que exista una narrativa y por ende una comunicación efectiva.
3. Se debe de continuar con una línea de comunicación a pesar de no tener un proyecto en puerta: como se ha revisado en la literatura en el marco conceptual de este documento, para que exista una comunicación efectiva se debe de continuar una serie de mensajes de ida y vuelta que permiten que este círculo no termine, en el momento en el que alguno de los interlocutores deja de emitir mensajes, la red de comunicación termina, en este sentido se

deben de buscar estrategias creativas para continuar con el dialogo con la comunidades que permita seguir presente en su ruta de comunicación

Partiendo de estas premisas, es fácil entender que la comunicación desempeña un papel fundamental en las organizaciones culturales, ya que, para adaptarse al dinámico y cambiante entorno en el que actúan, se requiere establecer un diálogo continuo con muchos y muy variados públicos, algunos pertenecientes a la propia organización y otros muchos externos a ella.

Entendidos estos elementos, los principales puntos a considerar en esta propuesta de comunicación son los siguientes:

- La comunicación comercial tiene que ser dirigida por los productores de arte escénico pero llevado por un agente externo preferentemente especializado que dé seguimiento y continuidad a todo el proceso de comunicación, considerando los componentes que este integra. Tal cual como sucede con la escenografía, el vestuario u otro servicio contratado por el productor para que sume al proyecto escénico.
- Se debe considerar la comunicación comercial desde el primer momento en el que se genera el proyecto, dando continuidad durante todo el proceso y comunicando desde sus inicios, incluyéndolo en el modelo de gestión que se planifique para realizar el proyecto y evitando esperar a que falten semanas para estrenar o dejando para el final.
- Se debe de considerar un porcentaje de recurso económico establecido para la producción del proyecto, este, al igual que el presupuesto para otras áreas de la producción debe de estar establecido en tiempo y asignación del gasto, es decir, en que se va a invertir cada porcentaje que se le invierta a la comunicación.
- La comunicación con los públicos debe de ser continua, habiendo o no funciones en puerta; no es optimo establecer conversaciones con los públicos solo cuando se requiera su asistencia a un evento, lo ideal es que se mantenga continuidad en la comunicación, lo que genere una relación con el público para tener la certeza de que se cuenta con una comunidad que sigue el trabajo de la producción.
- Al momento de comunicar se tiene que ampliar la cantidad de contenidos, es decir, no solo hablar de los productos escénicos, sino de temas de interés que desprenden de la obra de teatro, temas que están sucediendo en el acontecimiento actual, experiencia e incluso emociones que se pueden generar debido a cierto panorama, es decir hacer uso de las

estrategias de marketing emocional que se refieren en el marco teórico de este proyecto.

- Se debe de hacer uso de la estructura de comunicación para conocer cual es el interlocutor, y codificar mensajes adecuados para su personalidad, economía, interés, etc., buscando los canales que utiliza y los medios que más se acerquen a la forma en la que este se expresa en el mundo, realizando de esta forma contenidos que lleguen a las personas adecuadas por los medios adecuados.
- La vinculación y las relaciones públicas son elementos inertes en la comunicación y se convertirán en un aliado el buscar personas, organizaciones o instituciones que apoyen un proyecto escénico acercándolo a sus comunidades se vuelve también en una estrategia de comunicación comercial.
- La búsqueda de nuevas estrategias de comunicación o apertura de canales de comunicación no se limita únicamente a los medios tradicionales, sino que también se puede hacer uso de medios digitales, que busquen acciones innovadoras que se implementen a los modelos de gestión.
- Todo acto de comunicación debe tener claro un objetivo, con esto, su creación y planificación debe de ir orientada al cumplimiento de dicho objetivo, sea desde una perspectiva informativa o persuasiva de la información en el caso de la comunicación comercial se utiliza la persuasión para que los interlocutores se conviertan en asistentes.

Finalmente, se queda en evidencia que es necesaria la profesionalización de las acciones de comunicación comercial por los productores de arte escénico, lo que permita una praxis más profesional de la labor de gestión; además estos puntos retoman los elementos descubiertos a través del análisis de las entrevistas aplicadas, prácticamente, que cualquier productor escénico puede utilizar para mejorar la práctica y acercarse cada vez más a la profesionalización del ejercicio de gestión y producción de las artes escénicas sin olvidar que la crisis de COVID-19 además de dejar un fuerte golpe a la economía de las artes escénicas dejó un gran aprendizaje, entre ello, a la forma de ejercer la comunicación comercial.

## Conclusiones

Esta investigación ha generado una profunda reflexión sobre los procesos de gestión de la comunicación comercial que ejercen los productores de arte escénico del AMG, desde la identificación de conceptos, los cuales han sido ampliamente aplicados en otras disciplinas y poco aplicados a la gestión cultural, sin embargo, es de gran relevancia para el crecimiento de la investigación en los procesos de la gestión cultural.

Además, el caso de estudio aplicado a los productores de arte escénico del AMG, sirvió de ejemplo sobre el ejercicio de las acciones aplicadas dentro de la labor profesional de los productores escénicos y sin lugar a dudas, el momento temporal en el que se realizó permitió retratar una crisis histórica no solo para las artes escénicas sino para la industria cultural en su conjunto.

Inicialmente se puede concluir que se valida la hipótesis general de esta investigación debido a que los productores no son conscientes de la crisis de comunicación a la que se enfrentan, sin embargo, la problemática descubierta va más allá de la visibilización de la problemática que se vivió con la contingencia sanitaria que enmarcó la pandemia de COVID-19, sino que se pudo descubrir que la crisis de comunicación comenzó antes de que la pandemia sucediera.

La falta de profesionalización en los modelos de gestión, así como la implementación de conocimientos específicos de comunicación de la cultura, comunicación comercial y demás estrategias de comunicación, quedaron en evidencia con esta investigación.

Aunque los productores de arte escénico de la AMG sí tienen conciencia de las acciones que realizan encaminadas a la comunicación comercial, el reconocer las acciones no determina que estas sean ejecutadas adecuadamente, bajo una planificación o proceso de comunicación validado. Es por esto que es importante concluir que, pese a que los productores de arte escénico identifican las acciones que realizan para comunicar comercialmente sus puestas en escena, dichas acciones carecen de estrategia pues mantienen errores importantes que perjudican los resultados de las mismas.

En ese sentido se concluye que los productores de arte escénico mantienen una comunicación pausada con los públicos o públicos potenciales debido a que solo se comunican

con ellos cuando tienen una puesta en escena próxima a presentarse en la ciudad, esto genera una ruptura en el proceso de comunicación y dificulta que las compañías escénicas generen públicos continuos o formen comunidades de seguidores.

En cuanto al uso de tecnologías se puede asegurar que la digitalización de las artes escénicas fue uno de los principales elementos que trajo consigo la crisis por COVID-19, a pesar de que los productores de arte escénico no están de acuerdo con volver digital el teatro, será una nueva área de análisis e investigación para la disciplina de las artes escénicas debido a la actualización de nuestro entorno una vez que se llegue a un periodo post pandémico.

Además, se puede concluir que existe una necesidad de generar procesos de profesionalización de los ejercicios de comunicación comercial por la cantidad de sesgos comunicacionales que impiden la obtención de buenos resultados, lo cual se puede realizar a través de generar comunidades de productores que compartan sus procesos y se trabaje en mesas de dialogo que permitan la innovación y definición de los procesos de gestión.

En este sentido es importante destacar que una de las virtudes que tiene una crisis es el aprendizaje que se tiene de ella, como se ha visto en otras industrias culturales, es que la tecnología ha tenido gran incidencia en los modelos de distribución y comunicación y lo sucedido con la contingencia por COVID-19 sienta las bases de un nuevo futuro para las artes escénicas en materia de comunicación, ya que de un día para otro la digitalización de contenidos escénicos se volvió en el principal modelo de distribución, área de oportunidad de gran debate entre creativos, que sin duda ayuda a revalorar la pertinencia de generar modelos de producción que contemplen funciones presenciales y virtuales y así, tener mayor impacto y llegar a un número de públicos más amplio.

Esta investigación deja nuevas interrogantes por resolver que, aunque no eran el objetivo principal de la misma, se descubrieron en el análisis del contexto de los sujetos de estudio; uno de ellos es poder realizar una descripción detallada del transito entre productores ocasionales y productores reconocidos para poder entender por qué algunos recurren a financiamientos públicos y otros no, además de describir como sus modelos de gestión se van mejorando con la experiencia y en que elementos se siguen los mismos patrones.

Finalmente, la pandemia por COVID-19 evidenció la problemática urgente de generar políticas públicas en materia de salud y cultura que aseguré derechos de salud para el personal dedicado a la cultura como es el caso de los productores, problemática que no pude solucionarse

solo desde una perspectiva inmediata como las becas de atención a la emergencia, sino que debe de resolver un a problemática estructural.

Además, la pandemia por COVID-19 permitió redescubrir entre otras cosas que las artes escénicas requieren mayor vinculación con la tecnología, lo que permitirá que se crezcan las redes de distribución y comunicación cultural.



## Fuentes consultadas

- Álvarez y López (2015). Desafíos para la industria audiovisual. CIESPAL. Recuperado 14 de octubre de 2021 de <https://www.redalyc.org/journal/160/16057381018/html/>
- Aguado, L., & Palma, L. (2010). Economía de la cultura. Una nueva área de especialización de la economía. *Revista de Economía Institucional*, 12, 129-165.
- Pallares A. (2016). Tips de Estrategias de Marketing. *Marketing PYME*. <https://smartupmarketing.com/tips-de-estrategias-de-marketing/>
- Antoine C. (2012). ¿Qué sabemos sobre la creación de público para la cultura y las artes? La generación de audiencias como disciplina. Recuperado 24 de junio de 2021, de <http://cristian-antoine.blogspot.com/2013/01/que-sabemos-sobre-la-creacion-de.html>
- Baricco, A. (2018). *The Game*. Anagrama. Recuperado 10 de junio de 2022, de <https://doceri.com.br/doc/alessandro-baricco-the-game-x2jejednde>
- Baumol y Bowen (1967). *Macroeconomics of Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis*. *American Economic Review*
- BID, UNESCO, SEGIB, OE I y MERCOSUR. (2020). Evaluación del impacto del COVID-19 en las industrias culturales y creativas (N.o 7). Mercosur. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Evaluacion-del-impacto-del-COVID-19-en-las-industrias-culturales-y-creativas.pdf>
- Bilbao, E. L. (2013). Investigación en artes escénicas: Estudios visuales, comunicación y visualidad. *Investigar la Comunicación hoy. Revisión de políticas científicas y aportaciones metodológicas: Simposio Internacional sobre Política Científica en Comunicación*, Vol. 1, 2013 (Comunicaciones 1), ISBN 978-84-616-4124-6, págs. 19-32, 19-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4227290>

- Bolaño, R. (2013). Nuevas lecturas. Mitologías hoy. Recuperado 24 de junio de 2021, de <https://revistes.uab.cat/mitologies/issue/view/v7>
- Camino, A. (2017). Estrategias de publicidad y su impacto en las ventas. 163.
- Commisso, S. (2019). Todo lo que hace un productor de teatro y nadie se entera. [https://www.clarin.com/espectaculos/teatro/hace-productor-teatro-nadie-entera\\_0\\_iFGerCOT.html](https://www.clarin.com/espectaculos/teatro/hace-productor-teatro-nadie-entera_0_iFGerCOT.html)
- Cultura, S. (2020). Encuentra en Contigo en la distancia la magia y la diversión del circo. gob.mx. Recuperado 24 de junio de 2021, de <http://www.gob.mx/cultura/prensa/encuentra-en-contigo-en-la-distancia-la-magia-y-la-diversion-del-circo>
- Culturina. (2018). Comunicación cultural para el mundo digital. Culturina Comunicación. <https://culturinacomunicacion.com/comunicacion-cultural/comunicacion-cultural-para-el-mundo-digital>
- El Financiero. (2020). PwC prevé que cines en México perderán 68% de sus ingresos este año – Recuperado 24 de junio de 2021, de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/pwc-preve-que-cines-en-mexico-perderan-68-de-sus-ingresos-este-ano/>
- Forbes México. (2017). Los mexicanos más creativos en el mundo en 2017. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/los-mexicanos-mas-creativos-en-el-mundo-en-2017/>
- Scheff, J. (1996). Crisis in the Arts: The Marketing Response. *California Management Review*, 39(1). <https://doi.org/10.2307/41165875>
- Gaibor, C. G. M., Guadalupe, N. G., & Chamba, C. N. O. (2018). La investigación de públicos en la comunicación estratégica: Estado de la cuestión. *Razón y palabra*, 102, 125-151.

UNESCO (2010). Políticas para la creatividad: Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas; 149.

Hanna, A. (2008). El rol del productor en el teatro independiente. La producción es ejecutiva y algo más.... Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación No50, Año XV, Vol., diciembre 2014, Buenos Aires, Argentina, 75-80.

Hormazabal, G. (2006). Intervencion en Crisis Manual para Practica e Investigacion Karl A Slaikeu docx. Recuperado 24 de junio de 2021, de [https://www.academia.edu/29060052/Intervencion\\_en\\_Crisis\\_Manual\\_para\\_Practica\\_e\\_Investigacion\\_Karl\\_A\\_Slaikeu\\_docx](https://www.academia.edu/29060052/Intervencion_en_Crisis_Manual_para_Practica_e_Investigacion_Karl_A_Slaikeu_docx)

Leal y Quero (2011). Marketing cultural: Qué es, importancia y estrategias. Revista. <http://publicidadymercados.com/marketing-cultural-que-es-importancia-y-estrategias/>

González, J. (2001). Psicoterapia de la crisis. Recuperado 24 de junio de 2021, de [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0211-57352001000300004](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0211-57352001000300004)

Gaibor, M. (2018). La investigación de públicos en la comunicación estratégica. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6787049>

Gámir, A. (2004). La industria cultural en el mundo. Estructura, composición y distribución territorial de los grupos multimedia en España. Recuperado 24 de junio de 2021, de <https://journals.openedition.org/cyberge0/2549?lang=es>

Miége, B. (2008). Las industrias culturales y de información: un enfoque socioeconómico. Université Stendhal Grenoble. Redie. Recuperado 25 de mayo de 2022 de <http://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v10n1/v10n1a10.pdf>

Moreno, J. (2020). El impacto Emocional de la Pandemia por COVID-19. Madrid Salud. Junio 2020. <https://madridsalud.es/wp-content/uploads/2020/06/GuiaImpactopsicologico.pdf>

- Muñiz, G. (2008). Elementos de la comunicación comercial aplicada. <https://www.marketing-xxi.com/elementos-de-la-comunicacion-comercial-aplicada-98.htm>
- Muñoz, F. (2009). Concepto de público en Artes Escénicas. Artes escénicas. <https://arteescenicas.wordpress.com/2009/10/06/unidad-didactica-i-concepto-de-publico-en-artes-escenicas/>
- OMS (2019). Una guía de las orientaciones de la OMS. Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/news-room/feature-stories/detail/a-guide-to-who-s-guidance>
- Orueta, F. D. (2018). Transformando los modelos de crecimiento y cohesión: cambios en la gobernanza de Barcelona y Madrid. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6525627>Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelos de Negocios. 22.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelos de Negocios. 22.
- Peter Brook (1967). El espacio vacío. España. Península.
- Polo, R. de los A. (2016). Las relaciones públicas e institucionales como herramienta de gestión para la difusión de propuestas culturales [Thesis]. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12184>
- RAE. (2020). Público, pública | Diccionario de la lengua española. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 24 de junio de 2021, de <https://dle.rae.es/público>
- Rivera, C. (2001). El manejo de las crisis en las organizaciones. Recuperado 12 de agosto 2019. IPADE Business School. <https://www.ipade.mx/2019/08/12/el-manejo-de-las-crisis-en-las-organizaciones/>

- Rivero, H. G. (2018). ¿Qué hace el productor teatral? Blog de CPA Online. Recuperado 24 de junio de 2021, de <https://www.cpaonline.es/blog/artes-escenicas/funciones-productor-teatral/>
- Rojas, M. (2003). La comunicación cultural. Manual Atalaya. Manual Atalaya de Apoyo a la Gestión Cultural. Recuperado 24 de junio de 2021, de <http://www.atalayagestioncultural.es/capitulo/comunicacion-cultural>
- Salaberría, E. (2020). El oficio de Productor ¿Cómo ser un buen productor de Espectáculos? Recuperado 6 febrero 2020. Teatro a Teatro. <https://www.teatroateatro.com/el-oficio-de-productor/>
- Salcedo, P., Castro, J., & Rivadeneira, C. (2018). El arte escénico. Caribeña de Ciencias Sociales, abril. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/talleres-cine-jovenes.html>
- Schraier G. (2015) Una mirada sobre el teatro y las nuevas tecnologías publicaciones y artículos: Recuperado 24 de junio de 2021, de <https://www.gustavoschraier.com.ar/publicaciones/23/una-mirada-sobre-el-teatro-y-las-nuevas-tecnolog%C3%ADas/>
- Vázquez-Ruiz (2021). México: el sector cultural lucha por sobrevivir a la pandemia. DW. <https://learnerman.dw.com/es/m%C3%A9xico-el-sector-cultural-lucha-por-sobrevivir-a-la-pandemia/a-56474794>
- Voy Al Teatro. (2020). Recuperado 24 de junio de 2021, de <https://voyalteatro.com>
- Zazueta, J. E. M. (2017). Sobre teatro y lo indefinible: Una perspectiva sobre la des- limitación del teatro. 6, 11.

# Anexos

## **Anexo 1.** Categorías de entrevista semiestructurada:

### Contexto individual:

- Años de experiencia
- Nombre de la compañía
- Tipo de producciones
- Frecuencia de producción
- Premios y distinciones

### Comunicación comercial previa a la pandemia:

- Persona que ejerce la comunicación comercial
- Objetivo de su comunicación
- Periodicidad de la comunicación
- Canales de su comunicación
- Contenido del mensaje emitido
- Importancia de la comunicación en su proceso de gestión
- Otros

### Comunicación comercial durante la pandemia

- Principales cambios en su comunicación comercial
- Persona que ejerce la comunicación comercial
- Objetivo de su comunicación
- Periodicidad de la comunicación
- Canales de su comunicación

- Contenido del mensaje emitido
- Importancia de la comunicación en su proceso de gestión

Percepción sobre la crisis:

- Afectaciones por la pandemia de COVID-19
- Uso de la tecnología en respuesta a la pandemia
- Opinión de los procesos de gestión durante la pandemia
- Formas de confrontación de la crisis
- Visión al futuro

Opiniones libres.

## Anexo 2. Guía de preguntas de entrevista:

### Contexto individual

- ¿La disciplina artística que desempeña está relacionada con las artes escénicas?
- ¿Qué categoría de las artes escénicas la que usted ejerce?
- ¿Qué rol desarrolla en la realización de los proyectos escénicos?
- En cuanto al rol de producción... ¿Produce usted de forma individual o colectiva?
- ¿Produce con recursos propios o privados? De ser ambos ¿En qué porcentaje?
- ¿Es usted el/la productor/a general, o ejecutivo/a?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades como productor/a?
- ¿Cómo comenzó a realizar funciones de producción?
- ¿Existió alguna educación o capacitación previa sobre estos temas?
- ¿A través de qué actividades solventa estas responsabilidades?
- ¿Trabaja bajo el nombre de una compañía u organización?
- ¿Desde hace cuánto tiempo produce?
- ¿Qué género de arte escénico produce?
- ¿Para quién está dirigido?
- ¿En qué teatros se ha presentado?
- ¿Cuántas obras u espectáculos escénicos ha producido?
- ¿Con que frecuencia produce?
- ¿Cuáles fueron los últimos 3 proyectos que produjo?
- ¿En qué fechas se realizaron estos eventos?
- ¿Qué porcentaje del público total acudió a sus espectáculos?
- Alguno de sus proyectos ¿Ha estado en alguna muestra o premiación escénica?
- De ser así ¿Ha recibido algún reconocimiento?

### Comunicación comercial previa a la pandemia:

*Todas estas preguntas están orientadas a sus acciones como productor antes de que ocurriera la pandemia de COVID-19*

- ¿De qué manera da a conocer sus proyectos con las audiencias?
- ¿Quién ejecuta los procesos de comunicación?



- ¿Elabora un plan de comunicación para los proyectos que realiza?
- En caso de que si, ¿Quién elabora este plan?
- ¿Destina un recurso determinado para comunicación?
- ¿Qué porcentaje del recurso económico para proyecto total destina a la comunicación?
- ¿Bajo qué características toma usted esta decisión?
- ¿Qué acciones de comunicación realiza?
- ¿A través de que canales se comunica con el público?
- ¿Qué información comparte al público?
- ¿A quiénes comparte información?
- ¿Cada cuánto tiempo comparte comunicación?
- ¿Cuál es su principal objetivo al comunicarse con el público?
- ¿Cuál es su objetivo secundario al comunicarse con el público?
- ¿En qué momento del proceso de producción comienza a realizar las acciones de comunicación?
- ¿Quién crea los contenidos que utiliza para comunicarse?
- ¿Bajo qué características se toma esta decisión?
- ¿Comunica algo mientras no tenga un proyecto en escena? En caso de que si, ¿Qué?
- ¿Por qué cree usted que es importante la comunicación para su producción?
- ¿Considera que cuenta con una comunidad con la cual comunicarse directamente?
- ¿Realiza algo más que no haya yo preguntado?

### **Comunicación comercial durante la pandemia**

*Todas estas preguntas están orientadas a sus acciones como productor antes durante la pandemia de COVID-19*

(Antecedentes)

¿Realizaba algún espectáculo escénico en el momento en el que se activó el aislamiento por COVID-19?

En caso de que si, ¿En qué proceso de producción se encontraba?

¿Esto significo alguna perdida? En caso de que si, ¿Qué tipo de perdida?

(Comunicación)

¿Qué tipo de acciones utilizó para comunicarte con el público?

¿Qué acciones de comunicación realizó?

- ¿A través de que canales se comunicó con el público?
- ¿Qué información compartió al público?
- ¿A quiénes compartió información?
- ¿Cada cuánto tiempo se comunicó con él público?
- ¿Cuál fue su principal objetivo al comunicarse con el público?
- ¿A través de que medios se comunicó con el público?
- ¿Por qué cree usted que fue importante la comunicación para su trabajo como productor/a?

### **Percepción sobre la crisis:**

- Emocionalmente ¿Cómo te sentiste con el cierre de espacios escénicos?
- ¿Qué problemáticas tuviste que superar de manera personal con lo que ocurrió?
- ¿Cómo sobre llevaste el aislamiento?
- ¿Consideras que se vivió una crisis en las artes escénicas? ¿De qué forma?
- ¿Cómo consideras que se afrontó desde la gestión pública esta problemática?
- ¿Cómo consideras que afrontaste tú esta problemática?
- ¿Hiciste uso de la digitalización de las artes escénicas durante este tiempo?
- ¿Qué piensas de estas estrategias?
- ¿Cómo ves el panorama a futuro?
- ¿Qué crees que vaya a pasar con las artes escénicas como las conocemos?
- ¿Qué piensas hacer al respecto?
- ¿Te gustaría agregar algo más?

### **Opiniones libres**

- ¿Te gustaría mencionar algo relacionado con los temas que hablamos que por la forma en la que realicé las preguntas no se pudo mencionar pero que consideras importante?

### Anexo 3. Fichas descriptivas de los sujetos de estudio

Tipo de productor	Nº	
<b>Reconocido - 1</b>		
Genero	<b>Femenino</b>	Grado de Incidencia <b>3 al año</b>
Experiencia	<b>7 años</b>	Éxito de sus temporadas <b>80% aforo</b>
Tipo de Disciplina	<b>Teatro</b>	Reconocimiento público <b>Alto</b>
Categoría	<b>Comedias</b>	Premios <b>3</b>
Recursos	<b>Privados 40%</b> <b>Públicos 60%</b>	

Tipo de productor	Nº	
<b>Reconocido - 2</b>		
Genero	<b>Masculino</b>	Grado de Incidencia <b>2 o más al año</b>
Experiencia	<b>9 años</b>	Éxito de sus temporadas <b>70% aforo</b>
Tipo de Disciplina	<b>Teatro</b>	Reconocimiento público <b>Alto</b>
Categoría	<b>Varios</b>	Premios <b>5</b>
Recursos	<b>Privados 20%</b> <b>Públicos 80%</b>	

Tipo de productor N°

## Reconocido - 3

Genero **Masculino**

Experiencia **4 años**

Tipo de  
Disciplina **Clown**

Categoría **Comedia**

Recursos **Privados 50%**  
**Públicos 50%**

Grado de Incidencia

**2 o más al año**

Éxito de sus temporadas

**60% aforo**

Reconocimiento público

**Alto**

Premios

**2**

Tipo de productor N°

## Reconocido - 4

Genero **Femenino**

Experiencia **8 años**

Tipo de  
Disciplina **Teatro**

Categoría **Titeres**

Recursos **Privados 20%**  
**Públicos 80%**

Grado de Incidencia

**2 al año**

Éxito de sus temporadas

**70% aforo**

Reconocimiento público

**Alto**

Premios

**7**

Tipo de productor N°

## Reconocido - 5

Genero **Masculino**

Experiencia **6 años**

Tipo de  
Disciplina **Teatro**

Categoría **Varios**

Recursos **Privados 90%**  
**Públicos 10%**

Grado de Incidencia

**2 o más al año**

Éxito de sus temporadas

**70% aforo**

Reconocimiento público

**Alto**

Premios

**3**

Tipo de productor N°

## Reconocido - 6

Genero **Masculino**

Experiencia **12 años**

Tipo de  
Disciplina **Teatro**

Categoría **Infantil**

Recursos **Privados 100%**  
**Públicos 0%**

Grado de Incidencia

**5 o más al año**

Éxito de sus temporadas

**90% aforo**

Reconocimiento público

**Alto**

Premios

**2**

Tipo de productor N°

## Reconocido - 7

Genero **Femenino**

Experiencia **7 años**

Tipo de  
Disciplina **Teatro**

Categoría **Varios**

Recursos **Privados 40%**  
**Públicos 60%**

Grado de Incidencia

**2 o más al año**

Éxito de sus temporadas

**65% aforo**

Reconocimiento público

**Alto**

Premios

**4**

Tipo de productor N°

## Ocasional - 1

Genero **Femenino**

Experiencia **1 año**

Tipo de  
Disciplina **Danza**

Categoría **Folklore**

Recursos **Privados 90%**  
**Públicos 10%**

Grado de Incidencia

**1 al año**

Éxito de sus temporadas

**50% aforo**

Reconocimiento público

**Bajo**

Premios

**0**

Tipo de productor N°

## Ocasional - 2

Genero **Masculino**

Experiencia **4 años**

Tipo de  
Disciplina **Teatro**

Categoría **Comedia**

Recursos **Privados 100%**  
**Públicos 0%**

Grado de Incidencia

**1 cada 2 años**

Éxito de sus temporadas

**40% aforo**

Reconocimiento público

**Bajo**

Premios

**0**

Tipo de productor N°

## Ocasional - 3

Genero **Masculino**

Experiencia **3 años**

Tipo de  
Disciplina **Teatro**

Categoría **Varios**

Recursos **Privados 100%**  
**Públicos 0%**

Grado de Incidencia

**2 en total**

Éxito de sus temporadas

**40% - 50% aforo**

Reconocimiento público

**Bajo**

Premios

**0**

Tipo de productor N°

## Ocasional - 4

Genero **Femenino**

Experiencia **2 año**

Tipo de  
Disciplina **Danza**

Categoría **Contemporanea**

Recursos **Privados 90%**  
**Públicos 10%**

Grado de Incidencia

**1 en 2 años**

Éxito de sus temporadas

**30% aforo**

Reconocimiento público

**Bajo**

Premios

**0**

Tipo de productor N°

## Ocasional - 5

Genero **Masculino**

Experiencia **5 años**

Tipo de  
Disciplina **Teatro**

Categoría **Infantil**

Recursos **Privados 100%**  
**Públicos 0%**

Grado de Incidencia

**2 en total**

Éxito de sus temporadas

**50% aforo**

Reconocimiento público

**Bajo**

Premios

**0**



Tipo de productor N°

## Ocasional - 6

Genero **Femenino**

Experiencia **5 años**

Tipo de  
Disciplina **Teatro**

Categoría **Musical**

Recursos **Privados 100%**  
**Públicos 0%**

Grado de Incidencia

**1 en total**

Éxito de sus temporadas

**80% aforo**

Reconocimiento público

**Bajo**

Premios

**1**

Tipo de productor N°

## Ocasional - 7

Genero **Masculino**

Experiencia **3 años**

Tipo de  
Disciplina **Teatro**

Categoría **Comedia**

Recursos **Privados 100%**  
**Públicos 0%**

Grado de Incidencia

**1 al año**

Éxito de sus temporadas

**50% aforo**

Reconocimiento público

**Bajo**

Premios

**0**