

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**MARKETING APLICADO EN LA CAPTACIÓN DE  
PATROCINIOS Y AUSPICIOS PRIVADOS: ESTUDIO DE CASO  
MÚLTIPLE EN ORGANIZACIONES TEATRALES DE LIMA**

**Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciados en Gestión,  
con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

<b>DÍAZ DÍAZ, Germán Rómulo</b>	<b>20083296</b>
<b>SÁNCHEZ ORÉ, Silvana Lucía</b>	<b>20081007</b>

**Lima, 13 de marzo de 2015**

La tesis

**MARKETING APLICADO EN LA CAPTACIÓN DE PATROCINIOS Y AUSPICIOS  
PRIVADOS: ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE EN ORGANIZACIONES TEATRALES  
DE LIMA**

ha sido aprobada.

---

Presidente del Jurado

Lic. Luis Felipe Soltau Salcedo

---

Asesora de la Tesis

Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli

---

Tercer Jurado

Lic. Diego Vicente López Francia

A Dios por darme la oportunidad de hacer esta investigación; a mi madre por alentarme a seguir cada día; a Esteban por ser un apoyo en todo sentido; a Karla y Eli por ser mis amigas incondicionales; y a ti, por simplemente estar ahí en cada momento.

Germán Díaz

A Dios por enseñarme que todo pasa por una razón y justo en el momento adecuado; a mi madre por enseñarme a ser una mujer fuerte y ser mi apoyo incondicional; a mi padre por su apoyo constante, a mis hermanas Renée y Karina por ser mis ejemplos de vida; a mi sobrino Guillermo por motivarme a ser mejor; y a mi sobrina Samantha, por alegrarme el día y regalarme una sonrisa todas las mañanas.

Silvana Sánchez

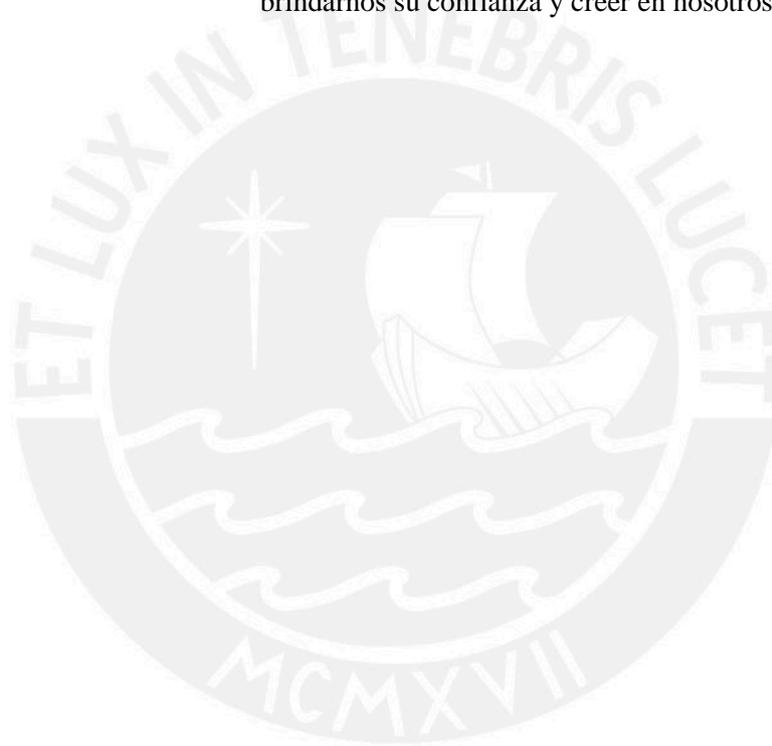


Queremos agradecer a todos los entrevistados de las organizaciones patrocinadoras, organizaciones teatrales y gestores culturales que contribuyeron a la realización de esta tesis. Asimismo, agradecemos el apoyo de Sergio Llusera, Dennis Ferguson, Guillermo Cortés, Alicia Morales, Marco Mühletaler, Juan Carlos Adrianzén, Alberto Ísola, Daniel Alfaro, Fernando Torres, Santiago Alfaro y Diana Guerra.

A los profesores que nos brindaron tiempo para asesorarnos Gerardo Arroyo, Diego Ruggerini, Paloma Martínez-Hague, Daniel McBride, Luis Soltau, Jorge Martínez, Milos Lau, Walther Leandro, José Carlos Loyola, Jesús Carpio y Levy Del Águila.

A nuestros amigos y colegas por su apoyo: Carolina Zamudio, Jessica Leguía, Mariela Silva, Alberto Diaz, Romel Díaz, Mayra Soto, Samanta Rodríguez, Nata Niño de Guzmán, Pía Saldaña y Jesús Oro.

Finalmente, un agradecimiento especial a nuestra asesora Martha Pacheco por brindarnos su confianza y creer en nosotros desde un inicio.



## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1. Delimitación temática y problemática .....	3
2. Preguntas de investigación.....	5
2.1. Pregunta general .....	5
2.2. Preguntas específicas .....	5
3. Objetivos .....	6
3.1. Objetivo general.....	6
3.2. Objetivos específicos .....	6
4. Proposición teórica.....	6
5. Justificación .....	7
6. Limitaciones y viabilidad.....	7
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
1. La economía de la cultura .....	9
1.1. Sector cultural.....	11
1.2. Bienes culturales.....	12
1.3. Organizaciones culturales.....	12
1.4. El sector teatral .....	14
2. Patrocinios y auspicios.....	15
2.1. El financiamiento cultural.....	15
2.2. Patrocinio y auspicio empresarial.....	19
2.3. Proceso de captación de patrocinios .....	23
3. Herramientas de marketing aplicadas a la captación de patrocinios.....	24
3.1. Importancia del marketing en la captación de fondos .....	24
3.2. Marketing estratégico .....	26
3.3. Marketing operativo.....	29
3.4. Control y medición del patrocinio .....	32
3.5. Posicionamiento de marca .....	32
4. Marco contextual .....	33
4.1. Sector cultural peruano .....	34
4.2. Impacto de la cultura en la economía peruana.....	35
4.3. Sector teatral limeño .....	36

4.4.	Situación de los patrocinios en otros países.....	37
4.5.	Regímenes de mecenazgo en otros países de Latinoamérica.....	38
4.6.	Patrocinios teatrales en Lima.....	40
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>43</b>
1.	Alcance del estudio.....	43
2.	Tipo de diseño metodológico.....	43
3.	Tipo de muestra.....	44
3.1.	Expertos.....	44
3.2.	Organizaciones patrocinadoras.....	45
3.3.	Organizaciones teatrales.....	46
4.	Herramientas de investigación.....	47
5.	Proceso de investigación.....	48
6.	Estrategia de análisis.....	50
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS .....</b>		<b>53</b>
1.	Estado actual de las organizaciones teatrales entrevistadas.....	54
2.	Hallazgos en el proceso de captación de patrocinios.....	56
2.1.	Resultados del proceso de captación - Empresas.....	56
2.2.	Resultados del proceso de captación – Organizaciones teatrales.....	60
2.3.	Análisis comparativo del proceso de captación de patrocinios.....	61
2.4.	Proceso actual de captación de patrocinios.....	62
3.	Hallazgos sobre los criterios de elección.....	64
3.1.	Resultados de la perspectiva de organizaciones patrocinadoras.....	64
3.2.	Resultados de la perspectiva de organizaciones teatrales.....	67
3.3.	Resultados de la perspectiva de expertos.....	69
3.4.	Análisis comparativo de los criterios de elección.....	72
4.	Aspectos de mejora en la captación de patrocinios.....	78
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA.....</b>		<b>80</b>
1.	Construcción del proceso de otorgamiento de patrocinios.....	80
2.	Identificación de los criterios de elección por cada etapa.....	86
3.	Herramientas de marketing en la captación de patrocinios.....	91
3.1.	Etapa 0: Condiciones y requerimientos.....	91
3.2.	Etapa 1: Análisis del mercado.....	94

3.3. Etapa 2: Planteamiento de la propuesta de patrocinios.....	98
3.4. Etapa 3: Comercialización y ejecución de la propuesta de patrocinios .....	101
3.5. Etapa 4: Rendición de cuentas del patrocinio .....	102
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>105</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>112</b>
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	112
ANEXO B: Matriz de factores contextuales y terminología.....	113
ANEXO C: Datos de las entrevistas y consentimiento informado.....	121
ANEXO D: Relación de empresas patrocinadoras de teatros en Lima (2012-2014).....	126
ANEXO E: Guía de entrevista a organizaciones patrocinadoras .....	127
ANEXO F: Guía de entrevista a organizaciones teatrales.....	129
ANEXO G: Guía de entrevista a expertos del sector teatral y gestión cultural.....	131
ANEXO H: Matriz de resultados: Proceso de captación de patrocinios – Empresa .....	133
ANEXO I: Matriz de resultados: Proceso de captación de patrocinios – Organización teatral	136
ANEXO J: Matriz de resultados: Criterios de elección desde la perspectiva empresarial.....	138
ANEXO K: Matriz de resultados: Criterios de elección desde la perspectiva teatral .....	141
ANEXO L: Matriz de resultados: Criterios de elección desde la perspectiva de los expertos..	144
ANEXO M: Resultados de la escala de medición.....	147
ANEXO N: Matriz de resultados: Aspectos de mejora desde la perspectiva empresarial .....	148
ANEXO O: Matriz de resultados: Aspectos de mejora desde la perspectiva de los expertos...	149
ANEXO P: Elementos de una propuesta de patrocinios .....	150

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Composición del sector cultural.....	11
Tabla 2: Diferencia entre una OSFL y una OCFL .....	13
Tabla 3: Criterios de tipología de organizaciones culturales.....	14
Tabla 4: Fuentes de financiamiento de las organizaciones culturales.....	17
Tabla 5: Esquema de fuentes de financiamiento.....	17
Tabla 6: Diferencia entre mecenazgo, patrocinio y sponsoring .....	18
Tabla 7: Razones del patrocinio empresarial .....	21
Tabla 8: Criterios de elección de una propuesta.....	21
Tabla 9: Herramientas de comunicación.....	31
Tabla 10: Etapas de la resonancia de marca.....	33
Tabla 11: Comparativo de presupuesto cultural peruano 2011-2014.....	34
Tabla 12: Contribución de la Economía Naranja a la economía y empleo de Latinoamérica y El Caribe .....	36
Tabla 13: Distribución de países por regímenes de promoción del mecenazgo cultural .....	39
Tabla 14: Relación de expertos en el sector teatral y la gestión de organizaciones culturales ...	45
Tabla 15: Relación de organizaciones patrocinadoras entrevistadas .....	46
Tabla 16: Relación de organizaciones teatrales entrevistadas.....	47
Tabla 17: Criterios por cada grupo de entrevistados .....	47
Tabla 18: Escala de medición de importancia de los criterios de evaluación .....	48
Tabla 19: Categorías de análisis.....	51
Tabla 20: Características generales de organizaciones teatrales bajo estudio.....	55
Tabla 21: Orden de importancia de los criterios de elección desde las tres perspectivas .....	73
Tabla 22: Variables de entorno que influyen en la intención de apoyo para la cultura.....	92
Tabla 23: Análisis de competidores .....	92
Tabla 24: Segmentación de mercados aplicado al patrocinio .....	95
Tabla 25: Comportamiento de compra del patrocinador.....	97
Tabla 26: Resonancia de marca en patrocinios teatrales.....	103

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de la problemática del estudio.....	5
Figura 2: Proceso de captación de patrocinios .....	23
Figura 3: Proceso de investigación.....	50
Figura 4: Proceso actual de captación de patrocinios.....	63
Figura 5: Visión de las tres perspectivas sobre la captación de patrocinios.....	77
Figura 6: Esquema del proceso de patrocinios .....	81
Figura 7: Proceso de otorgamiento de patrocinios .....	83
Figura 8: Criterios de elección en el proceso de patrocinios.....	87
Figura 9: Herramientas de marketing aplicadas al proceso de patrocinios .....	93



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación nace del interés de plantear una posible solución al problema de acceso a fondos de financiamiento de las organizaciones teatrales. En un inicio, la investigación plantea que el proceso de captación de patrocinios presenta falencias que no permiten la aprobación del patrocinio y que la solución consiste en la aplicación de herramientas de marketing. Asimismo, se considera a la marca del teatro como el principal criterio de elección para la consecución del patrocinio. De esta forma, el objetivo de esta investigación se enfoca en proponer mejoras al proceso de captación de patrocinios desde una orientación hacia el marketing.

Se aplica una metodología basada en un estudio de casos múltiple y de una triangulación de datos por fuentes de información: expertos en gestión cultural, organizaciones patrocinadoras y organizaciones teatrales sin fines de lucro de Lima. La finalidad de la metodología señalada es conocer y comparar las distintas perspectivas y experiencias sobre la obtención de patrocinios a fin de encontrar diferencias y similitudes entre los casos entrevistados, lo cual sirva de referencia para organizaciones de características y circunstancias similares.

El análisis de los resultados se divide en función a los objetivos de la investigación: Comprender el proceso de captación de patrocinios en el que se encontraron falencias en cuanto a su investigación, planificación, organización y control. Luego, identificar un nivel de importancia de los criterios de elección desde las tres perspectivas: expertos, patrocinadores y teatros entrevistados. Se halló en la realidad limeña que el criterio de mayor relevancia es la coincidencia de públicos entre el patrocinador y el teatro. Otros criterios identificados como importantes son la profesionalización, el prestigio de la marca del teatro, la capacidad de exponer y hacer visible la marca de la empresa, y las redes de contacto. Por último, se planteó una propuesta de mejora compuesta de tres fases.

Se construye un proceso modelo de captación de patrocinios guiado por la literatura y los aspectos de mejora encontrados en el trabajo de campo. De esta manera, se proponen cinco etapas, de las cuales las etapas de investigación y planificación son cruciales para la consecución del patrocinio. Asimismo, se ubican estratégicamente los criterios de elección más importantes para cada etapa del proceso. Finalmente, se plantean herramientas de marketing que faciliten el cumplimiento de dichos criterios y permitan pasar satisfactoriamente por todo el proceso.

## INTRODUCCIÓN

Son casi las ocho de la noche y Rafael espera junto a su esposa entrar a ver una obra de teatro. Entran a la sala, un acomodador los lleva a sus asientos, se apagan las luces y una voz pregrabada dice: “El Teatro se complace en presentar esta obra gracias al patrocinio de...” Antes de empezar una obra teatral, el teatro acostumbra mencionar y agradecer a las organizaciones que apoyaron su realización. Asimismo, en las vallas en diferentes puntos de la ciudad, dentro de las instalaciones del teatro, los programas de mano y otros medios se observan los diversos logos de empresas que apuestan por estas iniciativas. Es entonces que surgen algunas interrogantes: cómo la organización teatral ha logrado acceder a este financiamiento, qué acciones realizaron, qué beneficios les prometen a estas empresas, entre otras.

Por un lado, las organizaciones teatrales requieren de apoyo económico a través de la modalidad de patrocinios y auspicios para cubrir y sostener sus costos y por otro lado, las organizaciones empresariales buscan formas alternativas de llegar a su público objetivo de manera efectiva. En este sentido, se muestra una necesidad bilateral que es importante estudiar a fin de comprender y mejorar la relación entre ambos actores, y con ello, lograr un mayor financiamiento en el sector teatral. Sobre la recaudación de fondos y esta necesidad de entablar un vínculo con el patrocinador, la literatura señala lo siguiente:

Alrededor del 7% de los pedidos de recaudación de fondos en los EEUU se concreta con una donación, y muchos no llegan a concretarse porque la organización no realiza la investigación suficiente como para saber cuál es la actividad que la fundación está interesada en apoyar (Stirrup, 2008, p. 79).

Además, las organizaciones artísticas no le dan la importancia que merece la orientación de marketing en la recaudación de fondos.

La mayoría de las organizaciones artísticas se han centrado en la publicidad y las relaciones públicas como un medio que permita aplicar conceptos de marketing [en los patrocinios] y, en consecuencia, no han aprovechado el arsenal de herramientas marketing disponible para ellos (Scheff y Kotler, 1966, citado en Thomas & Nuttal, 2009, p. 739).

Esto hace que la presente investigación se pregunte si son las herramientas de marketing las que permitan la aprobación efectiva del patrocinio en las organizaciones teatrales de Lima. De esta forma, se plantean tres proposiciones teóricas: la primera es que el proceso de captación de patrocinios actual presentan aspectos de mejora. La segunda es que la marca del teatro es el principal criterio de elección que tienen las empresas para aprobar un patrocinio. La tercera

propone que la utilización de herramientas de marketing a lo largo del proceso es la solución al problema de acceso de fondos de financiamiento privado.

En el primer capítulo se hace una presentación del tema de esta investigación a partir del reconocimiento de la problemática que aqueja a las organizaciones teatrales de Lima. Luego, se plantean interrogantes y se establecen objetivos que pretenden resolverlas. Por último se presenta el motivo y relevancia del estudio, así como las limitaciones y viabilidad del mismo.

El segundo capítulo presenta de forma ordenada un marco conceptual y el contexto del tema en estudio. En el primer caso, se reúne teoría enfocada en tres ejes principales: conceptos relacionados a la cultura y el teatro como campos de estudio de esta investigación, las características de la captación de patrocinios y auspicios, y las herramientas de marketing que son utilizadas para la elaboración de la propuesta de mejora. Por su parte, el marco contextual refleja el impacto de la cultura en la economía del país, la situación actual del teatro y el estado de los patrocinios en Lima en comparación con otros países del mundo y Latinoamérica.

En el tercer capítulo se explica la metodología aplicada en este estudio. Se expone el enfoque y alcance de la investigación, el diseño metodológico y el listado de entrevistados que componen las tres fuentes de información del estudio. Asimismo, se señalan las herramientas a utilizar para recabar la información requerida y se detalla el proceso de la investigación. Finalmente, se indica la estrategia de análisis que consiste en una codificación, sistematización y análisis manual que guían los resultados del siguiente capítulo.

En el capítulo cuatro, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a los tres grupos muestrales, y se realiza un análisis comparativo de la información encontrada con el fin de encontrar tendencias, similitudes y diferencias entre los casos entrevistados.

Finalmente, en el capítulo cinco se plantea una propuesta de mejora compuesta de tres fases: la construcción de un proceso modelo de captación de patrocinio, la identificación de los criterios de evaluación de un patrocinador en cada etapa del proceso, y la utilización de las herramientas de marketing idóneas para la consecución del patrocinio. Consecuentemente, la propuesta busca ser la solución a la problemática de acceso de fondos de financiamiento en el sector teatral con el fin de establecer un mecanismo adecuado para generar una relación de mutualismo (ganar-ganar) entre las organizaciones patrocinadoras y teatrales de Lima.

## CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

*“Al poner énfasis en la importancia del teatro subvencionado no quiero decir que sea necesariamente esa la solución para los problemas del artista, pero es evidente que estas ayudas implican un reconocimiento de los frutos que nos brindan la cultura, del valor que tiene el teatro para la sociedad”.*

Uta Hagen (2002)

### 1. Delimitación temática y problemática

La presente investigación nace de la existencia de un problema de acceso al financiamiento y recaudación de fondos en el sector teatral limeño. Esto se constata a partir de la revisión de literatura sobre el tema y de una serie de entrevistas a expertos en artes escénicas<sup>1</sup> que cuentan con una trayectoria reconocida en el sector cultural-teatral peruano.

Los expertos consultados manifiestan que en los últimos años se ha producido un crecimiento del teatro limeño por dos razones: por el aumento de producciones teatrales en diferentes salas de teatro de Lima; y por el incremento del público que asiste a ver este tipo de espectáculos. A pesar de esta sensación positiva que se percibe en el medio, los expertos concuerdan en que, si bien existe un crecimiento, este tiene que ver con una mayor cantidad de producciones teatrales; no obstante, la respuesta del público frente a esta mayor oferta es aún insuficiente<sup>2</sup>.

Debido a esta situación, en la cual la oferta de producciones teatrales de Lima supera a la demanda por las mismas, las organizaciones teatrales no consiguen ser sostenibles únicamente a través de la generación de ingresos por la venta de entradas (Varbanova, 2013). Por ello, se genera la necesidad de recurrir a fuentes externas de financiamiento, ya sea desde el Estado o la empresa privada.

Según el experto en temas de cultura, Santiago Alfaro<sup>3</sup> (comunicación personal, 23 de mayo, 2014), el Estado peruano destina la mayor parte de su presupuesto en cultura a la conservación y promoción del patrimonio cultural, lo cual le resta apoyo a la creación,

---

<sup>1</sup> Expertos reconocidos en el sector de las Artes Escénicas de Lima tales como Alberto Ísola, Juan Carlos Adrianzén, Alicia Morales, Daniel Alfaro, entre otros.

<sup>2</sup> Cabe precisar que no se cuentan con datos estadísticos precisos y actualizados sobre la situación teatral en Lima, solo las opiniones de expertos para afirmar que existe dicho crecimiento de producciones teatrales. En el 2005, la Universidad San Martín de Porres realizó un estudio sobre la situación de las artes escénicas en el país; sin embargo, los datos detallados no están actualizados y toman solamente como objeto de estudio a los Elencos Nacionales de Ballet, Teatro, el Coro Nacional y la Orquesta Sinfónica, por lo que no son datos representativos de la situación del sector.

<sup>3</sup> Ex-Subgerente de Artes Escénicas e Industrias Culturales en la Gerencia de Cultura de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

desarrollo y difusión de actividades vinculadas a las industrias culturales y artes. Cabe precisar que, a excepción de los Elencos Nacionales de Ballet, la Orquesta Sinfónica, el Coro Nacional y el Gran Teatro Nacional, se destina un presupuesto mínimo a las artes escénicas, específicamente al teatro<sup>4</sup>.

Al no encontrar apoyo en el Estado, las organizaciones teatrales buscan alternativas de financiamiento en el sector privado; mediante donaciones individuales, fundaciones corporativas y empresas<sup>5</sup>. De esta manera, la problemática de la investigación radica en la actual necesidad de acceder a un financiamiento por parte de los teatros; razón que conlleva a que la práctica de patrocinios culturales por parte del sector privado para producciones teatrales en Lima sea aún escasa.

A partir de observaciones y primeros acercamientos a las organizaciones patrocinadoras, es posible señalar que la práctica de patrocinios se ha hecho más común entre las organizaciones privadas. Sin embargo, es reducido el número de las que se arriesgan a invertir y designar parte de su presupuesto en apoyar este tipo de actividades; por lo que se entiende que existe cierta incertidumbre en el sector privado para apostar por el teatro. A todo ello puede agregarse el hecho que, en el Perú, en comparación con otros países de Latinoamérica<sup>6</sup>, si bien se cuenta con una ley de incentivos fiscales aprobada en el 2010, que busca fomentar una mayor participación de las empresas privadas en favor de la cultura, esta no se encuentra reglamentada (Lizarzaburu, 2012).

Lo mencionado hasta el momento se puede resumir en palabras de Roberto Gómez de la Iglesia<sup>7</sup>: “Existen dos necesidades básicas en el mundo cultural: una mayor financiación y una gestión más racional. Y ambas pueden venir también dadas de la iniciativa privada” (Gómez R., 2011, p. 19). Por lo tanto, se entiende a la primera necesidad como un mayor apoyo privado en diversas producciones teatrales y la segunda, como una gestión adecuada que permita disminuir la desconfianza por parte del sector privado a través de la utilización eficiente de los recursos captados.

Frente a la compleja realidad en la producción teatral peruana caracterizada por esta necesidad de acceso a fuentes de financiamiento y de contar con una gestión de fondos más adecuada, se propone el uso de herramientas de marketing como una posible solución para la

---

<sup>4</sup> No se cuentan con datos estadísticos sobre el porcentaje exacto de apoyo de parte del Estado a las artes escénicas.

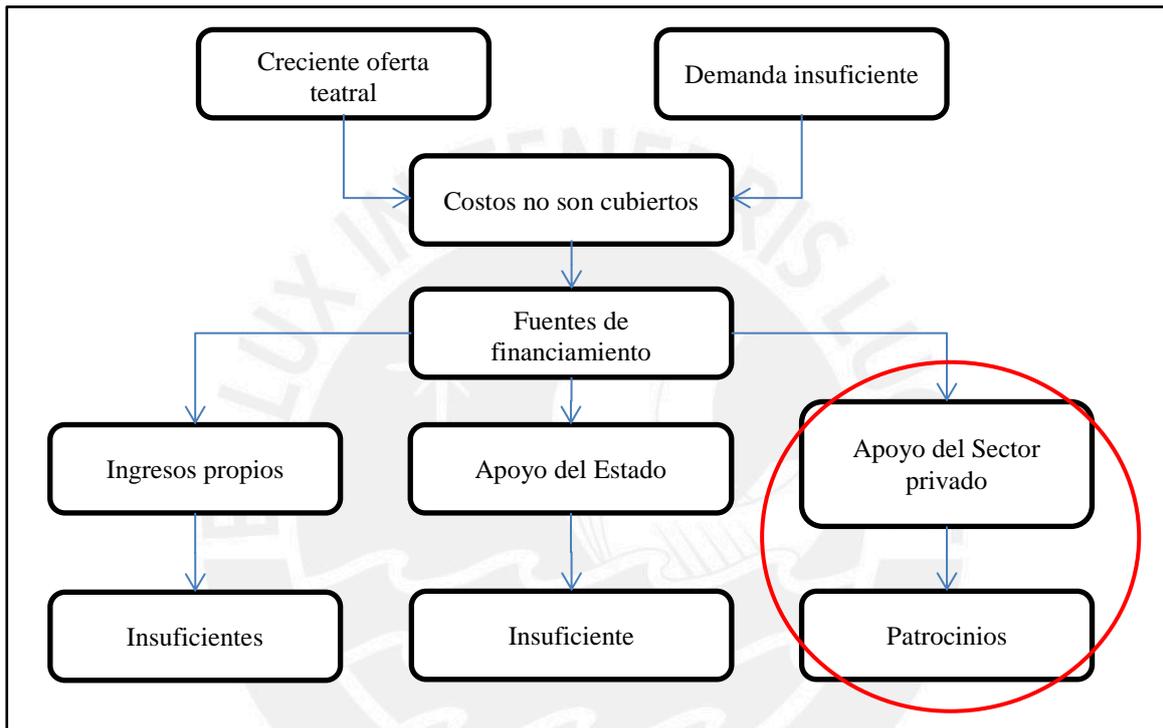
<sup>5</sup> Se hace distinción de estas organizaciones en el siguiente capítulo.

<sup>6</sup> En el marco contextual se profundiza sobre las leyes de mecenazgo en otros países.

<sup>7</sup> Roberto Gómez de la Iglesia es economista y gestor cultural español, licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad del País Vasco y Máster en Dirección de Empresas por la Universidad Autónoma de Madrid.

obtención de financiamiento privado mediante la modalidad de patrocinios. Surgen entonces una serie de interrogantes que la investigación busca responder desde tres perspectivas: expertos en el sector y gestión cultural, organizaciones patrocinadoras y organizaciones teatrales de Lima. Asimismo, se justifica el motivo del presente estudio y se explica las limitantes y viabilidad del mismo. Un esquema que ayuda a visualizar esta problemática se presenta a continuación.

**Figura 1: Esquema de la problemática del estudio**



## 2. Preguntas de investigación

### 2.1. Pregunta general

- ¿Cuál es la propuesta de mejora para solucionar el problema de acceso a fuentes de financiamiento en base a la aplicación de herramientas de marketing en el proceso de captación de patrocinios y auspicios en organizaciones teatrales de Lima?

### 2.2. Preguntas específicas

- ¿En qué consiste el proceso de captación de patrocinios y auspicios en organizaciones patrocinadoras y organizaciones teatrales de Lima?
- ¿Cuáles son los criterios de elección en el proceso de otorgamiento de patrocinios y auspicios privados desde la perspectiva de las organizaciones patrocinadoras, organizaciones teatrales y expertos de Lima?

- ¿Qué herramientas de marketing permiten aprovechar los criterios de elección previamente identificados en el proceso de captación de patrocinios y auspicios en las organizaciones teatrales de Lima?

### 3. Objetivos

#### 3.1. Objetivo general

- Elaborar una propuesta de mejora en base a la aplicación de herramientas de marketing en el proceso de captación de patrocinios y auspicios en organizaciones teatrales de Lima como posible solución al problema de acceso de fuentes de financiamiento.

#### 3.2. Objetivos específicos

- Comprender el proceso de captación de patrocinios y auspicios actual en empresas patrocinadoras y organizaciones teatrales de Lima.
- Identificar los criterios de evaluación en el proceso de otorgamiento de patrocinios y auspicios privados desde la perspectiva de las organizaciones patrocinadoras, organizaciones teatrales y expertos de Lima.
- Proponer herramientas de marketing en el proceso de captación de patrocinios que permitan aprovechar los criterios de elección previamente identificados.

Una matriz de consistencia de las preguntas y objetivos de la investigación puede ser vista en el anexo A.

### 4. Proposición teórica

A partir de la revisión de la literatura sobre el tema y entrevistas preliminares a expertos en el sector teatral, el estudio plantea las siguientes proposiciones teóricas:

- Se propone que el proceso actual de captación de patrocinios por parte de las organizaciones teatrales presenta falencias que son necesarias mejorar con el fin de acceder a mayores fondos privados.
- Se postula que la marca del teatro es el criterio de elección más importante al momento de aprobar un patrocinio.
- Se plantea que la utilización de herramientas de marketing en la captación de patrocinios y auspicios es la solución al problema de acceso a fondos de financiamiento privado en las organizaciones teatrales de Lima. Estas herramientas contribuyen a

conseguir mayores patrocinios y a crear un vínculo a largo plazo con las organizaciones patrocinadoras.

## 5. Justificación

**Conveniencia:** Se busca que las organizaciones teatrales de Lima, con características y en circunstancias similares, consideren los beneficios que ofrece el marketing desde la gestión empresarial en la captación de patrocinios privados, y tomen como referencia la información hallada en este estudio. Esto, con el fin de mejorar y diversificar la oferta de propuestas de patrocinio, atraer cada vez más un mayor número de patrocinadores, y así, finalmente, elevar el financiamiento en el sector teatral limeño.

**Relevancia social:** Esta investigación busca generar una relación “ganar-ganar” entre los teatros y las organizaciones patrocinadoras. A partir de la información obtenida, los teatros de Lima podrán conocer los posibles criterios de evaluación de sus potenciales patrocinadores, y la manera en que pueden satisfacer adecuadamente sus necesidades. Por su parte, las organizaciones privadas se benefician a futuro al recibir propuestas de patrocinio más estructuradas que les permitan cubrir sus necesidades de imagen y difusión de marca de la empresa.

**Implicaciones prácticas:** Se busca sistematizar la información existente sobre la captación de patrocinios de las organizaciones teatrales con el objetivo de extraer conclusiones sobre el tema. Se construye una propuesta de mejora, desde una lógica empresarial, a partir de la aplicación de herramientas de marketing, en la obtención de patrocinios que lleven a establecer una relación de largo plazo con los patrocinadores y disminuyan la desconfianza de estos en apoyar actividades teatrales.

**Valor teórico:** En el contexto teatral limeño no se han encontrado estudios que analicen la captación de patrocinios por parte de los teatros de Lima. De esta manera, esta investigación busca dar luces sobre este tema en particular y a su vez, ser referente para futuros estudios que analicen a más detalle las variables descritas en este documento.

## 6. Limitaciones y viabilidad

Se cuenta con poca información secundaria sobre la situación y manejo de los patrocinios en organizaciones teatrales en Lima<sup>8</sup>. Por ello, se realizaron diversas entrevistas a

---

<sup>8</sup> Se encontró información en los siguientes documentos: El Impacto económico de la Cultura en Perú realizado por la Universidad San Martín de Porres en el 2005, el Estudio de Contribuciones de las Industrias Culturales al PBI realizado por la Universidad Católica por encargo de Indecopi en el 2009, el

expertos en gestión cultural que ayudaron a contextualizar el panorama de las artes escénicas en Lima y a entender conceptos y términos específicos del proceso de patrocinios de las mismas, con el objetivo de agregar valor teórico a la investigación.

El análisis abarca solo el subsector de las artes escénicas; específicamente, las organizaciones dedicadas al teatro que manejen patrocinios, y no toda la industria cultural peruana, puesto que no es viable, en términos de tiempo y amplitud, para efectos de esta investigación. Debido a que se tiene recursos de tiempo limitados, no es posible realizar un estudio exhaustivo de todas las empresas patrocinadoras y teatros. Solo se considera la muestra presentada en el capítulo tres del presente documento, con el fin de que la información hallada sea precisa y pueda servirles de referencia a teatros con características similares.



---

Atlas del Patrimonio en el Perú realizado por el Ministerio de Cultural en el 2011, la Presentación de Indicadores UNESCO de la Cultura para el Desarrollo y la Memoria Cultural de Lima 2011-2014 por la Municipalidad Metropolitana de Lima. Cabe precisar que actualmente el Ministerio de Cultura ha lanzado un sistema de información llamado Infoartes en el cual, a pesar de encontrarse en sus fases iniciales, se dispone recabar y sistematizar información sobre el sector y, a su vez, se encuentra en proyecto lanzar una Cuenta Satélite de las Artes para generar información económica del sector bajo una metodología internacional. Por otro lado, no existen datos sobre la situación de los patrocinios en Lima, toda la información en este documento fue proporcionada a partir de la experiencia de expertos en el sector.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 1. La economía de la cultura

A lo largo de los años ha existido una rivalidad entre los conceptos de cultura y economía. Esto se remonta a otras épocas en las cuales los creadores sentían la necesidad de liberarse de lógicas que los limitaban a través de la censura, el encargo y otras medidas de presión (Bonet, 2004), lo que produjo un divorcio entre ambos mundos. No obstante, estos dos términos aparentemente contrapuestos se encuentran estrechamente vinculados, y es a partir de esta relación que nacen otros conceptos que se irán mencionando a lo largo del capítulo.

Para entender esta relación es necesario precisar previamente el concepto de cultura. Ann Swidler<sup>9</sup> (2001) brinda una visión contemporánea de cultura; la define como una “caja de herramientas” compuesta de símbolos, historias, rituales y percepciones que pueden ser usados en diversas situaciones para resolver diferentes tipos de problemas. Por otro lado, Gabriela Montalvo<sup>10</sup> (2011, p. 1) señala que un “hecho económico tiene que ver con relaciones e intercambios, no necesariamente monetarios” y que una actividad cultural implica también una serie de intercambios que consisten en transacciones tanto de un flujo económico real como de un contenido cultural.

Es a partir de ambos conceptos que se postula que una actividad cultural, entendida como una composición de símbolos, historias, rituales y percepciones, es también un hecho económico, debido a que implica no solo un intercambio de contenidos culturales y simbólicos, sino un intercambio material de trabajo, tiempo y dinero (Montalvo, 2011). Por lo tanto, se puede afirmar que la actividad artística es también un hecho económico que forma parte de la producción cultural de la sociedad.

A partir de la relación establecida entre economía y cultura, se define a ésta última desde una perspectiva económica, pues, en los aspectos que supone la relación entre las organizaciones patrocinadoras y organizaciones teatrales, se pueden encontrar también dichos intercambios de material, trabajo, tiempo y dinero mencionados anteriormente. David Throsby<sup>11</sup> (2008) propone que la cultura es el conjunto de actividades que denotan una orientación funcional, puesto que dichas actividades son ejecutadas por personas y generan productos que

---

<sup>9</sup> Profesora de Sociología de la Universidad de California. Cuenta con un bachiller en Artes de la Universidad de Harvard y un doctorado en Sociología de la Universidad de California. Es autora de varios estudios, libros y artículos sobre la sociedad y cultura americana.

<sup>10</sup> Economista. Trabaja el tema de economía y cultura. Dirigió el grupo que desarrolló la metodología de la Cuenta Satélite para el Ecuador y la primera aproximación de datos económicos relativos a la cultura en el Ecuador (Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano de Ecuador, 2012).

<sup>11</sup> Profesor de Economía de la Universidad Macquarie, Sydney. Tiene una maestría de la Universidad de Sydney y un doctorado en Economía de la London School of Economics and Political Science.

buscan satisfacer necesidades relacionadas con aspectos intelectuales, morales y artísticos, como por ejemplo, educar, decorar o entretener.

En este sentido, las actividades que se realizan en el sector cultural involucran un intercambio de dinero, la contratación de personal, movimiento del transporte, exportaciones y turismo en el sector (Bonet, 2004). Estas actividades demuestran que, efectivamente, la economía tiene una intervención en la cultura, puesto que existen dinámicas, industrias, factores productivos e intercambios que ocurren tanto en el sector cultural como en cualquier otro sector económico. Debido a la naturaleza de esta investigación, se ha centrado en la relación entre cultura y economía, y no en explicar los conceptos individuales de cada término. Por ello, un concepto que engloba lo descrito hasta ahora es el acuñado por Felipe Buitrago e Iván Duque (2013) en el manual *La economía naranja*<sup>12</sup>, elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sobre las economías creativas en el mundo, el cual hace también referencia a la economía y la cultura como dos términos interrelacionados.

Los autores definen a la economía naranja como “el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual” (Buitrago & Duque, 2013, p. 41). De esta manera, se puede confirmar que las distintas actividades culturales pasan por un proceso de transformación que implica una serie de intercambios tanto materiales como simbólicos que ocurren en las producciones culturales y que pueden ser medidos y cuantificados en un mercado (Buitrago & Duque, 2013). Por lo tanto, reafirmando lo mencionado líneas arriba, se entiende que la economía y la cultura son conceptos que aparentan estar distanciados cuando en realidad se vinculan constantemente en las diversas actividades creativas.

Estas actividades permiten la existencia de bienes, instituciones, industrias y organizaciones culturales que connotan tres características particulares: i) implican alguna forma de creatividad en su producción; ii) hacen referencia a la generación y comunicación de un significado simbólico; y iii) su producto representa, al menos en potencia, una forma de propiedad intelectual (Throsby, 2008). Dicha concepción de cultura abre las puertas a una serie de nuevos términos que son necesarios definir con el objetivo de entender el marco conceptual en el que se mueven las organizaciones teatrales.

---

<sup>12</sup> Como dato curioso, en dicho manual se menciona *Historias de cronopios y de famas* de Julio Cortázar (1962). En él, los cronopios (la parte creativa del cerebro) y los famas (la parte racional, lógica, organizada), al igual que la cultura y economía, representan dos caras de la misma moneda (2013, pp. 46-47).

### 1.1. Sector cultural

En el Encuentro Académico Internacional sobre La Economía de la Cultura, Héctor Schargorodsky<sup>13</sup> (2004) define al sector cultural como los distintos ámbitos de la actividad humana donde se crea, produce, distribuye y consume una amplia gama de bienes y servicios de alto contenido simbólico. Este autor clasifica al sector cultural en tres divisiones: patrimonio cultural, artes visuales (pintura, escultura y artes del espectáculo como el teatro, la danza, la música y circo), e industrias culturales (el cine, la televisión, la editorial y la radio).

En *La economía naranja* (Buitrago & Duque, 2013) se realiza una clasificación del sector cultural de manera más detallada. La siguiente tabla muestra esta clasificación, la cual será utilizada en el presente estudio, dado que concentra información más completa y actualizada.

**Tabla 1: Composición del sector cultural**

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

Adaptado de: Buitrago & Duque (2013)

En el tercer subsector se encuentran un conjunto de actividades que, a pesar de no ser consideradas dentro del sector cultural, forman parte también de la economía naranja, debido a que utilizan de alguna manera a la creatividad como materia prima, contienen un significado simbólico y representan una forma de propiedad intelectual. La investigación, sin embargo, se centra en el sector de las artes escénicas, específicamente en los teatros de Lima como objeto de estudio.

<sup>13</sup> Especialista en administración y gestión del sector cultural. Se desempeñó como director de Industrias Culturales de la Nación; dirige desde su creación, en 1997, el Observatorio Cultural de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, y es subdirector del Posgrado en Administración de Artes del Espectáculo de la misma Facultad.

## 1.2. Bienes culturales

Desde su concepción un bien cultural se diferencia de otro tipo de bien en que la lógica del creador no se suele basar en las necesidades del mercado, sino, por lo contrario, en expresar lo que considera valioso, y posteriormente, en buscar un espacio y un mercado para su creación (Bonet, 2004). El autor define tres tipos de valores con el fin de entender el concepto de bienes culturales: I) Valor funcional, que se da para satisfacer una necesidad particular, de entretenimiento, decorativo o educativo. II) Valor simbólico, que expresa una relación con un evento o actividad cultural, como un concierto, una fiesta patronal, un festival cultural de un país en el extranjero, entre otros. III) Valor emotivo, el cual se manifiesta de manera irracional, ya que puede desencadenar procesos catárticos, pasionales o rememoratorios. Por ejemplo, cuando una persona recuerda lo que vivió en los años ochenta al ver una obra de teatro enmarcada en esa época.

De esta forma, los bienes culturales se definen como “bienes de consumo que transmiten las ideas, los valores símbolos y los modos de vida, que informan o entretienen, contribuyendo a forjar y a difundir la identidad colectiva, todo para influir en las prácticas culturales” (García, 2004, p. 104) y en los cuales, los valores simbólicos prevalecen sobre los utilitarios y mercantiles (García, 2006). Por lo tanto, si para la economía es de vital importancia la búsqueda de utilidad y valor económico; para la cultura, el valor simbólico y emocional son los pilares de su funcionamiento.

## 1.3. Organizaciones culturales

Las organizaciones culturales son todas aquellas que producen bienes culturales con finalidad lucrativa como no lucrativa<sup>14</sup> (De Gregorio, 2003). Para poder diferenciar con mayor claridad estos términos, la autora Lidia Varbanova<sup>15</sup> (2013) divide a las organizaciones culturales según su finalidad, en tres grupos: organizaciones sin fines de lucro, organizaciones empresariales y organizaciones subsidiadas por el Estado.

### 1.3.1. Organizaciones sin fines de lucro<sup>16</sup>

Son organizaciones que proveen servicios que benefician a la sociedad y contribuyen a la solución de problemas sociales, ambientales, culturales, entre otros. No buscan generar

---

<sup>14</sup> Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y coordinador del Máster en Gestión Cultural de la Universitat de Barcelona y Máster en Gestión Pública de la Universitat Autònoma de Barcelona.

<sup>15</sup> Miembro facultativo del Departamento de Gestión en el John Molson School Business en la Universidad de Concordia, Canadá. Más de veinte años de experiencia profesional en el desarrollo estratégico de capacidades, gestión y espíritu empresarial en el sector de las artes, la cultura y las industrias creativas como consultora, docente e investigadora en más de 50 países en todo el mundo.

<sup>16</sup> El siguiente concepto se introduce con el fin de caracterizar a las organizaciones teatrales con las que se trabaja en esta investigación.

excedentes y cualquier ganancia que tengan se vuelve a invertir en las actividades de las organizaciones. Suelen financiarse externamente a través de fundaciones, programas de gobierno, donantes individuales o patrocinadores.

Hay algunos teatros, galerías y centros culturales que sí realizan actividades para la generación de ingresos, con el fin de cubrir parte de sus costos y no verse perjudicados. Sin embargo, son también consideradas organizaciones sin fines de lucro, dado que generar ingresos no es su principal objetivo. Ejemplos de estas organizaciones son los centros culturales como el Centro Cultural de la Universidad Católica del Perú (CCPUCP), el Centro Cultural Británico-Peruano o asociaciones culturales como el Teatro La Plaza, Plan 9, entre otros.

A continuación se presenta una tabla que detalla las distinciones entre una organización lucrativa y otra sin fines de lucro con el fin de evitar ambigüedades y confusiones en el lector.

**Tabla 2: Diferencia entre una OSFL y una OCFL**

	Organización sin fines de Lucro	Organización con fines de Lucro
<b>Finalidad</b>	Social, ambiental, cultural.	Económico
<b>Fuente de ingresos</b>	Mayormente externo	Ganancias propias
<b>Utilidades</b>	Reinversión	Repartición

Adaptado de: Varbanova (2013)

### ***1.3.2. Organizaciones empresariales y subsidiadas por el Estado***

Estas organizaciones artísticas empresariales tienen fines de lucro, buscan lograr un beneficio económico y se financian principalmente de las ganancias obtenidas a través de la venta de bienes o servicios, como la venta de entradas para espectáculos, discos compactos, libros, pinturas, entre otros. Asimismo, las organizaciones artísticas subsidiadas por el Estado reciben parte de sus recursos de los presupuestos de entidades públicas nacionales, regionales y locales, según corresponda.

### ***1.3.3. Clasificación por fuente de recursos y autonomía***

Según su fuente principal de recursos, las organizaciones culturales pueden dividirse en subsidiadas, generalmente por parte del Estado<sup>17</sup>; y organizaciones comerciales que generan sus propios recursos, como por ejemplo, estudios de grabación, galerías privadas, teatros comerciales, entre otros. También, se pueden categorizar por su autonomía en i) organizaciones independientes, registradas como una entidad legal separada que toma sus propias decisiones; ii) organizaciones que son parte de otra entidad, vinculadas a universidades, corporaciones, fundaciones u otra; y iii) entidades colaborativas, colectivo de artistas que comparten un objetivo en común, equipamientos, espacios u otros (Varbanova, 2013).

<sup>17</sup> Es importante distinguir que en esta clasificación también se toman en cuenta a los patrocinios como subsidios de parte del sector privado.

Basados en la tipología descrita por Varbanova se han seleccionado cuatro criterios que se amoldan al presente estudio y que se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 3: Criterios de tipología de organizaciones culturales**

Criterios de tipología de organizaciones culturales			
1. Por naturaleza	2. Por finalidad	3. Por fuente de financiamiento	4. Por autonomía
Teatros	Organización sin fines de lucro	Fuentes externas	Independientes
Centros culturales <sup>18</sup>	Empresariales	Comerciales (Ingresos propios)	Vinculadas

Adaptado de: Varbanova (2013)

Para fines de esta investigación, según el criterio de naturaleza y de autonomía, se toma en cuenta a los teatros que posean un espacio propio y ejecuten sus propios montajes. Según su finalidad, solo se estudian las organizaciones sin fines de lucro, debido a que estas organizaciones son las que financian sus actividades generalmente a través de apoyo externo, por lo que manejan actividades de patrocinios, eje principal de esta investigación. Asimismo, por su fuente de financiamiento, se considera a las que se financian no solamente por ingresos propios, sino también las que se apoyan de fuentes externas para ser sostenibles.

Por tanto, el objeto de estudio de esta tesis se puede sintetizar en teatros que se diferencian por ser asociaciones sin fines de lucro, no vinculadas a ninguna entidad externa, con apoyo de financiamiento externo y que cuenten con un espacio y producción propia. Se eligió este tipo de organizaciones, dado que cuentan con el apoyo de patrocinios al no poder cubrir sus costos solamente con ingresos propios, y por lo tanto, necesitan de otros mecanismos para obtener fondos externos que los ayuden a ser sostenibles en el tiempo. Dichas organizaciones se encuentran circunscritas en el sector teatral, por lo que, a continuación, se procede a definir ciertos conceptos teóricos de este sector.

#### 1.4. El sector teatral

Según el informe realizado por el Ministerio de Cultura, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo (ICDF por sus siglas en inglés) (2011), el teatro es una expresión artística representada mediante un espectáculo y cuya producción cultural es comunicada en un espacio y un tiempo preciso. Asimismo, Peter Brook (2002) señala que para hacer teatro se necesitan tres cosas: un espacio vacío, dos

<sup>18</sup> Los centros culturales, como organizaciones que son parte de otra entidad, reciben parte de su presupuesto de sus casas matrices o entidades vinculadas, lo cual disminuye la incertidumbre a la hora de financiar sus actividades. Al no contar con el respaldo con el que cuentan los centros culturales, los teatros tienen una mayor necesidad de apoyo del sector privado.

personas que se encuentren y una tercera persona que vea que se está produciendo este encuentro; es decir, un escenario, los actores y el público, respectivamente.

En el contexto teatral limeño, según las entrevistas con los expertos, se pueden distinguir dos tipos de teatro: el teatro “comercial” o “de entretenimiento” y el teatro “cultural” o “de autor”. Sin embargo, los expertos resaltan que no existe una distinción clara entre ambos tipos de teatro, dado que ambos son artísticos y comerciales, pues ambos tienen un componente creativo en su producción y, de alguna u otra forma, buscan generar ingresos para poder ser sostenibles económicamente. Para efectos de este análisis, en las siguientes líneas se presentará una diferenciación entre ambos tipos con el fin de conceptualizar e identificar las características particulares de cada uno.

Un teatro “de entretenimiento” se basa en las lógicas de mercado y tiene como fin principal la generación de ingresos; las ganancias que se obtienen al final se reparten entre los socios de la organización. Además, elabora sus producciones teatrales en base a las preferencias y necesidades de su público objetivo (Rothgiesser, 2011).

En cambio, el teatro “de autor” no se basa en las preferencias del público para la elaboración de sus producciones teatrales, sino que elabora primero una propuesta artística y luego intenta encontrar un público al que le guste dicha propuesta. Los expertos sostienen que este tipo de teatros tiene como fin la difusión del teatro y la educación del público a partir del contenido simbólico que posee la obra, lo que deja en un segundo plano la búsqueda de excedentes y maximización de beneficios pecuniarios (Rothgiesser, 2011).

En este sentido, la investigación se centra en el teatro “de autor”, debido a que este puede necesitar de mayor financiamiento, al presentar obras que no se basan en las exigencias del mercado, lo que podría no calzar con los intereses del público y, con ello, tener menos posibilidades de ingresos por venta de entradas. Contrariamente a lo que ocurre con el teatro “de entretenimiento”, en el cual las obras pueden tener mayor aceptación del público y mejores posibilidades de generar ganancias y cubrir sus costos. Debido a esta necesidad de financiarse, las organizaciones teatrales muchas veces recurren al modelo de los patrocinios empresariales.

## **2. Patrocinios y auspicios**

### **2.1. El financiamiento cultural**

Sandra Rapetti (2004) señala que entre los primeros autores que hacen referencia a este tema se encuentran los economistas William Baumol & William Bowen, quienes estudiaron al sector de las artes escénicas desde una perspectiva económica. Dichos autores plantearon lo que se conoce como “la enfermedad de los costos”, la cual surge a partir de dos factores:

En primer lugar, la productividad de mano de obra en este sector no cambia, puesto que se necesitaría la misma cantidad de intérpretes para representar una obra en específico tanto ahora como se necesitaban hace 50 años. Esto difiere de lo que ocurre en otros sectores de la economía donde se puede mejorar la productividad y reducir los costos a través de los avances tecnológicos. En segundo lugar, los autores postulan que los costos salariales se mueven de acuerdo a los niveles del mercado, ya que al ser un sector perteneciente a la economía total del país, también se ve afectado por los cambios salariales que ocurren en este. Estas dos características demuestran las particularidades que tiene el sector de las artes escénicas desde un plano económico y definen el marco necesario para entender las dificultades que podrían presentarse en la financiación de sus actividades (Rapetti, 2004).

En otras palabras, el aumento de los costos salariales y una productividad de mano de obra que permanece fija a través del tiempo generan en las organizaciones de las artes escénicas un aumento de los costos totales. Esto último, sumado a que los ingresos autogenerados no se incrementan en la misma proporción que lo hacen los costos, genera lo que se conoce como una “brecha de ingresos”, ya que los ingresos obtenidos por la venta de entradas no llegan a ser suficientes para cubrir dichos costos (Rapetti, 2004). Por esta razón, estas organizaciones recurren al financiamiento externo con el fin de sostenerse económicamente.

Baumol y Bowen señalan que, por el lado de los ingresos, el financiamiento se puede dar por ingresos ganados y no ganados. Los primeros vinculados a las actividades principales de las organizaciones teatrales, y que se obtienen generalmente por la venta de entradas, mientras que los segundos se refieren a los ingresos que no se encuentran relacionados directamente con la actividad principal de la organización teatral, tales como el aporte de socios o de agentes externos a la organización. Los autores proponen que “la brecha de ingresos” puede ser cubierta por los ingresos no ganados; es decir, a través de la obtención de fuentes de financiamiento externo que logren reducirla.

En este sentido, aparece la figura de la recaudación de fondos, más conocida en la práctica cultural como *fundraising*, que es definida como “el proceso general para identificar, aproximarse, aplicar y reunir apoyo de fuentes externas” (Varbanova, 2013, p. 255). En otras palabras, se trata de un proceso que permite encontrar la fuente de financiamiento adecuada que se pueda ajustar a las necesidades de la organización y la mejor forma para aproximarse y conseguir este apoyo. En la siguiente tabla, se pueden observar las diferentes formas de financiamiento de una organización artística propuestas por la autora, donde se destacan tanto las fuentes internas como externas.

**Tabla 4: Fuentes de financiamiento de las organizaciones culturales**

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	
INTERNAS	Venta de entradas
	Actividades adicionales (talleres, alquiler de espacios, <i>merchandising</i> , etc.)
	Aporte de socios
EXTERNAS	Sector público
	Tercer sector (fundaciones)
	Donaciones individuales
	Sector empresarial (fundaciones corporativas, patrocinios, etc.)

Adaptado de: Varbanova (2013)

En el primer grupo se pueden encontrar las fuentes internas: ingresos autogenerados a través de la venta de entradas, actividades adicionales y el aporte de los socios. En el segundo grupo, se encuentran las fuentes externas: el apoyo por parte del Estado, del tercer sector (fundaciones), de personas individuales y por último, del sector corporativo, en el que se encuentran las fundaciones corporativas y empresas, con las cuales se realiza una gestión de patrocinios. En la siguiente tabla, se observan las fuentes de financiamiento en varios países; no obstante, se hace la aclaración que los datos presentados son del año 1999, por lo que pueden ser tomados solamente como referenciales para el estudio.

**Tabla 5: Esquema de fuentes de financiamiento**

Fuentes	Estados Unidos	Francia	México	Perú	Argentina	Brasil
<b>Gobierno</b>	7%	41%	12%	0%	2%	5%
<b>Filantropía / Patrocinio</b>	50%	4%	1%	7%	1%	5%
<b>Ingresos autogenerados</b>	43%	55%	87%	93%	97%	90%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: *The Jhon Hopkins University*, 1999, citado en Rapetti (2002)

En contraste con el cuadro anterior, las entrevistas demuestran que en la realidad estudiada de los teatros limeños, la mayor fuente de financiamiento externo proviene del sector privado; motivo por el cual, esta investigación se centra en la relación patrocinador-teatro. Si bien la venta de entradas es la principal fuente de ingresos<sup>19</sup>, esta no llega a ser suficiente para

<sup>19</sup> Se encontró información sobre este tema en los siguientes documentos: el Encuentro Académico Internacional sobre La Economía de la Cultura realizado en Buenos Aires en el 2004, la investigación *Buscando Caminos* por la autora Sandra Rapetti en el 2002, el informe “*The latest Private Investment Culture Survey 2011/12*” realizado por la organización *Arts and Business* y el estudio *Fomentar La Inversión Privada en el Sector Cultural* presentado por el Departamento Temático del Parlamento Europeo. En estos estudios se indican que la principal fuente de ingresos en organizaciones culturales de EEUU y Uruguay son autogenerados; mientras que, en Inglaterra y Europa provienen generalmente del apoyo público, aunque se indica que han venido decreciendo con los años, por lo que el apoyo privado ha adquirido mayor relevancia.

cubrir los costos totales de la organización teatral y se recurre al apoyo privado. Es así que, para el presente estudio, se enfoca en el financiamiento de una organización teatral a través del modelo de patrocinios, siendo este de vital importancia para su sostenibilidad. En la siguiente sección se diferencia este modelo de otros que puedan suscitar confusiones en el lector.

### 2.1.1. *Modalidades de financiamiento en el sector teatral*

Para la captación de fondos se pueden encontrar diferentes modalidades (patrocinios, auspicios, mecenazgo, *sponsoring*), las cuales en su terminología suelen confundirse entre sí y no existe una línea que separe completamente uno de otro. Por ello, a partir de la literatura revisada y la consulta con varios expertos en gestión cultural, y con el fin de evitar confusiones en el lector, se presentan las diferencias entre estos términos. Un autor que hace una comparación entre estos términos es Pere Clotas<sup>20</sup> (2003), que define bajo características particulares cada uno de ellos, como se observa en la tabla 6.

El autor propone que el patrocinio y el mecenazgo se diferencian por la motivación detrás de ellos y la expectativa de retribución; pero, sobre todo, por el objetivo al cual se dirigen, ya sea altruismo, comunicación o publicidad. De esta manera, se define mecenazgo como las acciones a favor de un interés general sin esperar una retribución.

En cambio, el patrocinio involucra un interés generalmente relacionado con la imagen y comunicación corporativa de la empresa, en el cual se pretende satisfacer un doble objetivo: rendimiento comercial y mejora de la imagen corporativa. Por otro lado, el *sponsoring* denota un interés meramente publicitario, enfocado principalmente en temas de deporte. A continuación, se presenta una tabla comparativa entre mecenazgo, patrocinio y *sponsoring* que resume lo dicho anteriormente.

**Tabla 6: Diferencia entre mecenazgo, patrocinio y *sponsoring***

	Mecenazgo	Patrocinio	Sponsoring
Temporalidad	Antigua	Moderna	Moderna
Sentimiento	Corazón	Corazón y Razón	Razón
Motivación	Desinterés	Interés	Interés
Ámbito	Cultura y Solidaridad	Cultura y Solidaridad	Deporte
Contrapartidas	No	Sí	Sí
Finalidad	Altruismo	Comunicación	Publicidad

Adaptado de: Clotas (2003)

<sup>20</sup> Director español del Programa de Patrocinio y Mecenazgo de la Agencia de Patrocinio y Mecenazgo de la Generalitat de Catalunya.

Los expertos entrevistados destacaron que los términos de patrocinio y auspicio son utilizados en la práctica casi indistintamente; en términos prácticos, la única diferencia radica en el nivel de apoyo que se presta a una organización teatral: el patrocinio denota un apoyo de mayor presencia y mayor tiempo a diferencia de un auspicio que generalmente es asociado a un apoyo específico y temporal, aunque comparten la misma finalidad. De esta forma, para fines de esta investigación, se utilizan ambos términos indistintamente o en su defecto, solamente el término patrocinios.

## 2.2. Patrocinio y auspicio empresarial

Actualmente, debido a la existencia de un mercado altamente competitivo, las empresas buscan mecanismos alternativos que aseguren la llegada de su mensaje a su público objetivo de modo más eficiente y con mejores resultados a corto plazo. Por esta razón se dice que el patrocinio de las artes surge principalmente por tres motivos: la relevancia cada vez mayor que tiene el arte en la sociedad; el auge y saturación de la publicidad en los medios de comunicación tradicionales, y la necesidad de las empresas de asociar su imagen a causas que ayuden al bienestar social (Muñoz, 2012). La definición que más se adecúa a este contexto es la expuesta por Gómez de la Iglesia<sup>21</sup>, quien propone el patrocinio empresarial de la siguiente manera:

Técnica de comunicación de la empresa patrocinadora que se basa en la generación de un mensaje comercial indirecto a través de la relación entre el nombre de la empresa o marca del producto con un equipamiento, evento, artista o una organización a quien apoya financieramente y que resulta de interés para un público objetivo común y/o conjunto de valores comunes (Gómez, 2011, p. 27).

Asimismo, Amado y Bongiovanni (2005) mencionan que el patrocinio es una relación de intercambio en el que el patrocinado recibe asistencia financiera por parte de la empresa, y como contrapartida, el patrocinador obtiene difusión de forma masiva de su nombre o su producto. Por lo tanto, a partir de ambas definiciones, se concluye que el patrocinio empresarial es utilizado por la empresa patrocinadora que financia un proyecto cultural para comunicarse con su público de forma indirecta y obtener otros beneficios, tales como publicidad implícita, mejora de la imagen corporativa, atracción de potenciales usuarios, entre otros.

Es importante hacer una distinción entre publicidad y patrocinio. Ambos son herramientas de comunicación de una empresa con la diferencia de que la primera busca llegar a su público objetivo de manera directa a través de un mensaje explícito y con resultados al corto

---

<sup>21</sup> Consultor experto en cultura e innovación, Máster en Gestión de la Comunicación Empresarial e Institucional, profesor de patrocinio cultural en el Postgrado de comunicación cultural de la Universidad Complutense en Madrid a la actualidad y Director de Conexiones Improbables, reconocido por el Centro Europeo para la Economía Creativa en el 2014.

plazo. En cambio, el patrocinio busca comunicar de forma sugerida un mensaje implícito, con el fin de asociar la marca de la empresa a un evento que le permita llegar a la mente de sus audiencias y genere, a su vez, un vínculo a largo plazo (Clotas, 2003). A partir de ello, se crea la necesidad de estudiar las diferentes aristas que componen la captación de patrocinios con el fin de entender este proceso y así identificar las herramientas de marketing que le podrá ayudar a pasar a la siguiente etapa del proceso.

### ***2.2.1. Ámbitos y tipos de apoyo de la práctica de patrocinio empresarial***

Entre las áreas más destacadas por hacer uso de patrocinios se encuentran: cultura (artes plásticas, música, danza, espectáculos), restauración del patrimonio, deporte, educación y salud (Clotas, 2003)<sup>22</sup>. El principal apoyo que se obtiene a partir de estos patrocinios es de tipo monetario, pues se busca cubrir con él los gastos operativos de la organización patrocinada. Asimismo, el apoyo pueden ser contribuciones en especie, es decir, a través de aportaciones no monetarias, tales como experiencia, tecnología, voluntariado, equipos, entre otros (Kotler & Scheff, 2004).

Por ejemplo, una empresa puede desembolsar una cantidad específica de dinero a un teatro patrocinado o también podría brindarle su producto. Como señala Stirrup (2008), las contribuciones monetarias, si bien son las más valiosas, también son las más difíciles de conseguir, debido a que están sujetas al presupuesto general de gastos proyectados anualmente. En cambio, el patrocinio en especie es más fácil de brindar, debido a que consiste en el producto o servicio del patrocinador.

### ***2.2.2. Razones del patrocinio empresarial***

En la siguiente tabla, se listan todas aquellas razones que puede tener una organización para efectuar un patrocinio según la opinión de varios autores. Como se observa en la tabla, la mayoría de estas razones aluden principalmente a dos temas: patrocinios motivados por temas relacionados a la imagen de la compañía o motivados por políticas internas de la organización para apoyar iniciativas culturales. Entre estas razones se pueden encontrar las siguientes:

---

<sup>22</sup> Cabe resaltar que dicha tipología es solamente teórica y para el contexto español; no obstante, como no se cuenta con dicha información para el caso peruano, se decidió utilizarla como referencia.

**Tabla 7: Razones del patrocinio empresarial**

Razones principales
• Refuerzo de posicionamiento y mejora de la imagen.
• Notoriedad de la empresa.
• Mensaje de responsabilidad social.
• Valorización de imagen frente a empleados.
• Efecto multiplicador en difusión de la marca de la empresa.
• Compensación de una imagen negativa.
• Introducir un nuevo producto y/o atraer potenciales usuarios.
• Gusto personal de directivos.
• Desgravaciones fiscales.
• Acceso a medios de comunicación más barato.

Adaptado de Kotler & Scheff (2004), Varbanova (2013), Clotas (2003), Gómez (2011)

### 2.2.3. *Criterios de elección del patrocinio empresarial*

Los patrocinadores cuentan con una serie de criterios de elección y/o atributos que les sirven de parámetros para tomar la decisión de patrocinar o no a una organización teatral. En la literatura consultada sobre patrocinios, distintos autores mencionan varios criterios que son tomados en cuenta en esta investigación para el análisis de las empresas y teatros seleccionados. En la siguiente tabla, se presenta una sistematización de los distintos criterios de elección según la opinión de diversos autores.

**Tabla 8: Criterios de elección de una propuesta**

Criterios de elección	
Coincidencia de público objetivo y temática de la obra.	El teatro y la empresa están dirigidos al mismo público objetivo.
Reconocimiento y prestigio de la marca del teatro.	El teatro se encuentra posicionado y es reconocido en el mercado.
Exposición y visibilidad de la marca de la empresa.	En qué medida la marca se encuentra expuesta a su público: banners, volantes, programas de mano, merchandising, etc.
Antecedentes y trayectoria del teatro.	Descripción de las obras y patrocinios pasados del teatro.
Profesionalización en la captación de patrocinios.	Formalidad, seriedad, planificación, monitoreo y rendición de cuentas.
Presupuesto requerido por el teatro.	Monto requerido destinado al apoyo de proyectos culturales.
Calidad artística.	Calidad del espectáculo, actores y directores conocidos y reconocidos.
Redes de contacto.	Contactos con amigos, familiares u otros.
Beneficios ofrecidos a las empresas.	Entradas, descuentos, funciones especiales, agradecimientos, logo en material gráfico, etc.
Ubicación del teatro.	Zona de Lima en la que se encuentra el teatro.

Adaptado de Kotler & Scheff (2004), Varbanova (2013), Clotas (2003), Gómez de la Iglesia (2011)

Estos diez criterios de elección sirven como base para la elaboración de las guías de entrevista para entender si efectivamente mantienen una relación con la captación de patrocinios. Esto se explicará a mayor detalle en el capítulo tres.

#### **2.2.4. *Patrocinio como estrategia de comunicación corporativa***

Como se mencionó líneas arriba, la práctica de patrocinios muchas veces se ve motivada por razones de imagen corporativa. Norberto Mínguez<sup>23</sup> (2000) diferencia los conceptos de imagen corporativa, reputación y comunicación corporativa. La primera se define como “el conjunto de atributos que una persona relaciona a una organización, es decir, cómo los consumidores, trabajadores, inversionistas, competidores, comunidad, entre otros, perciben a la organización. Un término que puede ser confundido con este es la reputación, la cual se refiere al juicio de valor que se obtiene de la comparación de la imagen de la empresa con lo que se considera deberían ser los comportamientos y características ideales de esta.

Por su parte, la comunicación corporativa surge como un conjunto de procesos, mensajes y medios de la organización con el fin de transmitir información hacia sus agentes internos y externos, y con ello mejorar la imagen que estos tengan de aquella, y así, elevar su reputación. En este sentido, el patrocinio surge como una nueva alternativa en la estrategia de comunicación de la empresa y corrobora la definición descrita párrafos arriba sobre el patrocinio empresarial. Esto resalta su función como una “técnica de comunicación” basada en un mensaje comercial indirecto, y que busque una asociación entre la empresa y la actividad patrocinada.

Es importante destacar a la responsabilidad social empresarial como un concepto muchas veces relacionado a la captación de patrocinios. Amado y Bongiovanni (2005) señalan que las estrategias comunicacionales que están ligadas a acciones de mecenazgo y patrocinio, en las cuales la empresa procura una asociación positiva entre su marca y los atributos del proyecto cultural, también pueden relacionarse con los programas de responsabilidad social empresarial, en tanto que son actividades impulsadas desde las corporaciones con el objetivo de mejorar su relación con la sociedad. Es así que, si bien el patrocinio no significa una donación de recursos de manera desinteresada, y por el contrario, busca un beneficio, las acciones detrás del patrocinio pueden responder a la sensibilidad del empresario y a su actitud para con su entorno. De esta forma, se puede notar que la razón por la que se patrocina no solamente recae en el aspecto comunicacional, sino también en un enfoque social por parte de la empresa para promover e impulsar el desarrollo de la cultura.

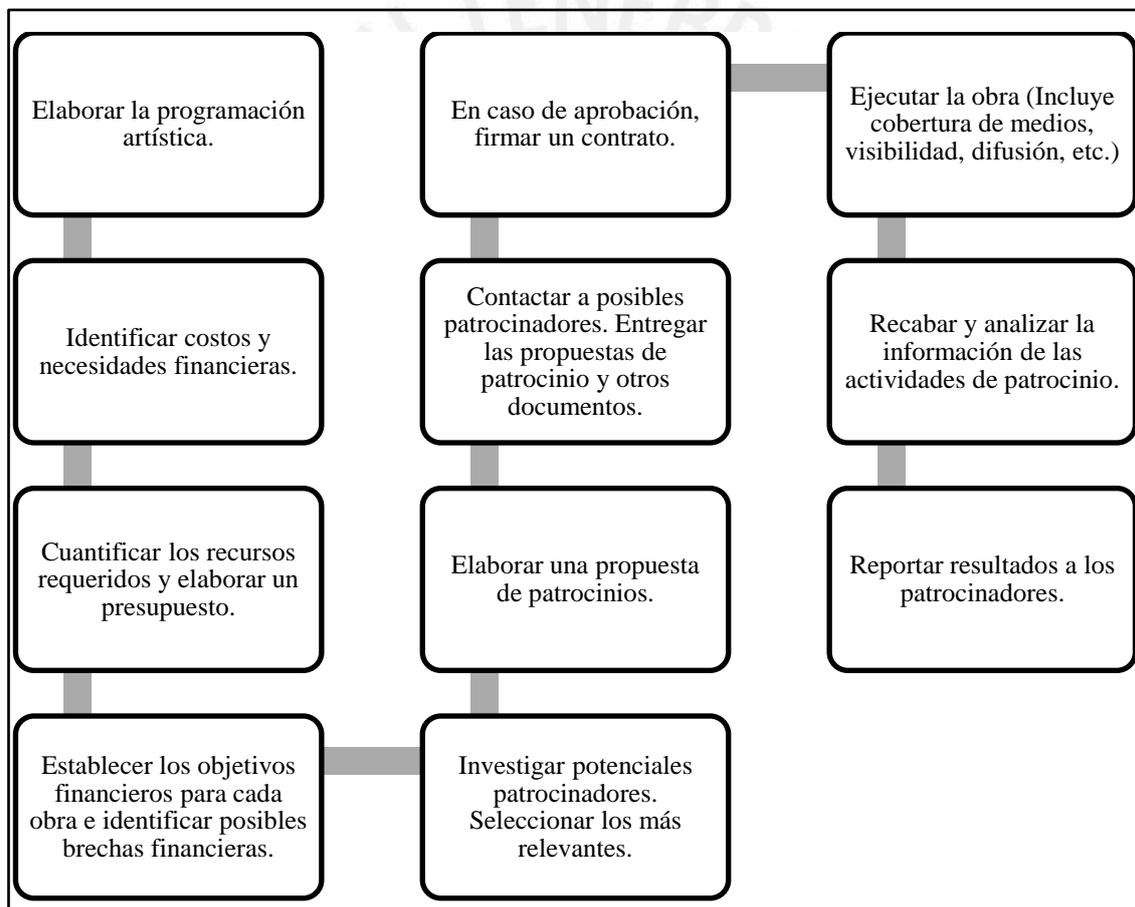
---

<sup>23</sup> Norberto Mínguez Arranz es profesor titular de Comunicación Audiovisual y Publicidad en la Universidad Complutense de Madrid.

### 2.3. Proceso de captación de patrocinios

Varbanova (2013) plantea un proceso de recaudación de fondos, el cual será tomado como referencia para la elaboración de la propuesta en la captación de patrocinios. El proceso que se detalla en la siguiente figura inicia con la elaboración de la programación artística, para luego establecer las necesidades, recursos y objetivos financieros de la obra teatral a patrocinar. Después, se analiza el mercado de patrocinadores, se elabora una propuesta de patrocinios y se contacta y acuerda con el patrocinador los términos del acuerdo. Finalmente, en caso de aprobación, se ejecuta, se evalúa y se brinda un reporte con los resultados sobre el uso e impacto del patrocinio.

**Figura 2: Proceso de captación de patrocinios**



Adaptado de: Varbanova (2013)

El estudio plantea que el marketing aplicado en este proceso y la información sobre los criterios de elección de cada patrocinador, permitiría mejorar la captación de fondos de las organizaciones patrocinadoras. Por este motivo, en los siguientes párrafos se profundiza en conceptos y herramientas de la gestión de marketing.

### 3. Herramientas de marketing aplicadas a la captación de patrocinios

El presente apartado está diseñado de forma que pueda ser aplicado en el capítulo cinco: “Propuesta de mejora”. De esta manera, la estructura desarrollada abarca diversos temas teóricos de marketing que luego son plasmados en una propuesta de patrocinios aterrizada a la realidad de las organizaciones entrevistadas.

#### 3.1. Importancia del marketing en la captación de fondos

En los últimos años se han venido dando ciertos cambios en el proceso de captación de fondos por parte de las organizaciones de artes escénicas. Kotler y Scheff (2004) mencionan tres etapas en este proceso. La primera se refiere a la “etapa de orientación al producto”, en la cual se resaltan las características del producto, pues estas son suficientes para justificar el apoyo; es decir, si se tiene “una buena causa, la gente debería apoyarnos”. La segunda etapa es la “etapa de orientación a las ventas”, que hace referencia al esfuerzo de la organización teatral por conseguir dinero de cualquier organización, sin necesidad de conocer a quién se solicita el apoyo.

Y por último, la “etapa de marketing estratégico”, la cual se resume en analizar la posición de la organización teatral en el mercado, concentrarse en las fuentes cuyos intereses coincidan mejor con las suyas y elaborar una propuesta adecuada con el fin de satisfacer a cada grupo objetivo. Bajo este enfoque, también llamado “centrado en el cliente”, se debe tratar a los actuales y futuros donantes como socios potenciales y establecer relaciones duraderas con estos.

A partir de lo expuesto por los autores mencionados, se entiende que una organización en la búsqueda de fondos pasa por una etapa de poca preparación a una etapa de profesionalización en la cual se realizan actividades de planificación, investigación de mercados y elaboración de estrategias enfocadas en un objetivo en común. Cabe precisar que el término “profesionalización”<sup>24</sup> comúnmente se encuentra vinculado a la formación profesional de habilidades y conocimientos de una persona; sin embargo, también puede ser aplicado al perfil de una organización. De esta forma, se define a la profesionalización como “el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo de forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos

---

<sup>24</sup> Es importante señalar que la “profesionalización” es uno de los criterios de elección identificados que se sospecha puede ser definitorio en el proceso de otorgamiento de un patrocinio, más se precisa que ello no cierra las puertas a otros criterios también importantes que se analizarán a detalle en el capítulo 4 del presente documento.

empresariales” (Giraldo, 2001, citado en Rueda, 2011)<sup>25</sup>. En este estudio se busca que la organización teatral se profesionalice a partir de la propuesta de herramientas de marketing en la búsqueda y captación de patrocinios.

En este sentido, se entiende que la última etapa mencionada por los autores se relaciona a un nivel de profesionalización en la organización que surge como una evolución necesaria para la obtención de patrocinios, en el cual el marketing de las artes juega un papel muy importante en su consecución. Los autores señalan que:

Aunque la captación de fondos no suele ser responsabilidad del departamento de marketing, desempeña de todos modos una función semejante a la del marketing. Una organización ha de crear un buen producto (o causa), identificar mercados objetivo apropiados, comunicarse con ellos e intercambiar beneficios (Kotler & Scheff, 2004, p. 747).

Esto se refuerza con lo descrito por Varbanova (2013), quien propone que entre los objetivos del marketing en las artes se encuentra la recaudación de fondos de diferentes fuentes externas. A partir de ello expone que el marketing en las artes está relacionado con la recaudación de fondos, pues ayuda a aumentar los ingresos de diversas fuentes, al atraer a donadores de fondos.

Por lo tanto, a partir de la problemática presentada en el capítulo uno, donde se expone la dificultad que tienen los teatros para conseguir financiamiento externo y cómo estos recurren al sector privado en busca de apoyo, se presenta la aplicación del marketing en la captación de patrocinios como un mecanismo para generar mejores propuestas de patrocinio a sus clientes (la organización patrocinadora)<sup>26</sup>. Se propone que las organizaciones teatrales tengan una orientación hacia el cliente, dado que una organización con un enfoque de marketing estará en estrecho contacto con ellos, con el objetivo de satisfacer sus necesidades y desarrollar su lealtad hacia esta (Best, 2007).

La Asociación Americana de Marketing (AMA por sus siglas en inglés) (2013) y los autores Kotler y Keller (2006) definen al marketing como la actividad para generar, comunicar y entregar valor con el objetivo de conquistar, mantener e incrementar el número de clientes. Esta definición se complementa con lo expuesto por Lambin (1991), quien propone que el marketing se compone de un sistema de pensamiento y un sistema de acción, es decir, del

---

<sup>25</sup> Cristina Giraldo es Doctora en Pedagogía por la Universidad de Turín (Italia) y en Estudios Latinoamericanos por la UNAM (México). Pertenece al Programa Interdisciplinario de Estudios del Tercer Sector y al Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

<sup>26</sup> Se recuerda que el producto de esta investigación no es la obra teatral, sino la propuesta de patrocinio; debido a ello se refiere como “clientes” a las organizaciones patrocinadoras.

marketing estratégico y el marketing operativo, respectivamente. Desde la gestión de patrocinios, el sistema de pensamiento consistiría en analizar y comprender el mercado de patrocinadores para identificar sus necesidades e intereses específicos; mientras que el sistema de acción tomaría esta información para desarrollar una propuesta de patrocinios adecuada que persuada a la empresa a apostar por determinado teatro. En otras palabras, se estaría hablando de la comprensión y de la conquista del mercado.

### **3.2. Marketing estratégico**

El marketing estratégico como sistema de pensamiento tiene la función de segmentar, analizar y comprender el mercado con el objetivo de identificar las diversas necesidades de los clientes (Lambin, 1991), a través de la elaboración de productos acorde a estas necesidades dentro de los límites de sus objetivos y presupuestos (Kotler & Scheff, 2004). Este concepto aterrizado a la captación de fondos se refiere a la identificación de las potenciales organizaciones patrocinadoras, su segmentación y elaboración de propuestas de patrocinio acorde a sus necesidades, tomando en cuenta siempre que se encuentren alineadas a los objetivos de la organización teatral.

Asimismo, Kotler y Scheff (2004) proponen cuatro pasos en el proceso de marketing estratégico, el cual es tomado en cuenta luego para la elaboración de un esquema del proceso de patrocinios: i) Análisis estratégico, referido a la misión, visión, objetivos y encontrar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; ii) planificación de marketing, formular la estrategia de marketing adecuada y establecer el marketing mix; iii) ejecución del plan de marketing, poner en marcha las acciones planteadas; iv) y control, valorar y monitorear las acciones de marketing.

Es importante aclarar que teóricamente existe una diferencia entre el marketing estratégico y el operativo, ya que este último implica la aplicación de las 4P. Sin embargo, el estudio plantea que para efectos prácticos, se diferencie la planificación de las 4P, de la ejecución de las mismas. De esta manera, la primera correspondería al marketing estratégico y la segunda, al marketing operativo.

A partir de estos planteamientos teóricos, las siguientes herramientas son seleccionadas a partir de la implicancia que tienen en la recaudación de fondos privados. En este sentido, se desarrollan los conceptos de análisis de mercado, segmentación de clientes y comprensión del proceso de compra, los cuales marcan el punto de partida para la planificación y ejecución del marketing operativo.

### 3.2.1. *Análisis del mercado*<sup>27</sup>

El análisis de mercado consiste en conocer el tamaño del mercado que existe para el producto ofertado, segmentarlo adecuadamente y entender el comportamiento de los clientes. Para identificar el tamaño del mercado se puede clasificarlo en: i) mercado total, el cual representa a toda la población, ii) mercado disponible, el cual tiene un nivel de interés por la oferta y cuenta con los recursos necesarios para adquirir el producto, iii) mercado meta, el cual la organización decide atender, y iv) mercado penetrado, que consiste en el grupo de clientes que adquiere el producto (Kotler & Keller, 2006).

En relación a los patrocinios, el mercado total representaría a toda la población empresarial; el mercado disponible, a todas las empresas interesadas en apoyar cultura y teatro; el mercado meta, a las empresas elegidas para solicitar un patrocinio; y, el mercado penetrado, a las empresas que efectivamente aceptan patrocinar un evento teatral. El mercado meta es el más importante, pues determina el desarrollo y dirección del mensaje del producto. Conocer el mercado meta de potenciales patrocinadores es útil para el teatro a la hora de elaborar una propuesta adecuada, acorde a las necesidades y requerimientos del cliente. Para poder elegir el mercado meta es necesario segmentar antes el mercado de acuerdo a distintas variables presentadas a continuación.

### 3.2.2. *Segmentación del mercado*

Kotler y Keller (2006) definen un segmento de mercado como el grupo de consumidores que tienen necesidades similares. Es importante conocer la manera en que un mercado puede segmentarse, pues, en el análisis previo a la elaboración de una propuesta de patrocinio, es necesario distinguir por variables a qué segmento del mercado de empresas patrocinadoras se va a dirigir la organización teatral y cuáles son las características de estos segmentos. A partir de ello, los autores distinguen cuatro tipos de segmentación, dentro de las cuales se pueden identificar distintas variables.

i) Segmentación geográfica: divide el mercado en unidades geográficas como naciones, regiones, municipios, ciudades o barrios; ii) Segmentación demográfica: divide el mercado según la edad, núcleo familiar, sexo, ingresos, ocupación, nivel educativo, nacionalidad, clase social, tipo de cliente: corporativo (B2B), o consumidor (B2C) (State of Search Marketing Survey [SEMPO], 2015)<sup>28</sup>, entre otros; iii) Segmentación psicográfica: divide el mercado según factores psicológicos y demográficos conjuntamente como el estilo de vida, rasgos de

<sup>27</sup> Cabe señalar que al hablar de “mercado”, el estudio se refiere al mercado de organizaciones patrocinadoras y no al mercado de los espectadores, como generalmente se podría entender.

<sup>28</sup> B2B: *Business to Business*, referido a la comercialización de productos entre dos negocios. B2C: *Business to Consumer*, se refiere a un negocio que vende sus productos a un consumidor final.

personalidad, valores, entre otros; iv) Segmentación conductual: se agrupa a los clientes de acuerdo a su conocimiento en el producto ofertado, su interés y las respuestas frente a ellos, como ocasión de uso, frecuencia de uso, nivel de fidelidad, beneficios del producto, entre otros.

Estas variables pueden ser aplicadas a la segmentación de patrocinadores a los cuales se dirige la propuesta de patrocinios, con el fin de elaborar propuestas diferenciadas acorde a las necesidades de cada segmento.

Para la elección de un segmento de mercado, los autores (2006) presentan cinco maneras de realizar este proceso al cual denominan *targeting*:

i) Concentración en un segmento único: es decir, se decide especializarse en un segmento en particular y satisfacer a cabalidad sus necesidades; ii) Especialización selectiva: se seleccionan varios segmentos que son atractivos y adecuados para los objetivos de la empresa; iii) Especialización del producto: se fabrica un determinado producto, el cual será dirigido a varios mercados; iv) Especialización del mercado: busca satisfacer diferentes necesidades de un mismo grupo de consumidores; y, v) Mercado total: se intenta atender a todos los segmentos con todos los productos requeridos. Elegir el *target* adecuado permitirá a la organización teatral comunicar con precisión la propuesta de patrocinio a partir de las herramientas de marketing adecuadas, puesto que la forma de dirigirse a un segmento difiere si este es único, especializado o total.

### **3.2.3. Proceso de decisión de compra**

Con la finalidad de entender cómo piensan los clientes y cuáles son para ellos las características o variables claves en este proceso, en base a lo descrito por Kotler & Keller (2006), se presenta el proceso de decisión de compra de los clientes, que se entiende luego como el proceso de aprobación de las organizaciones patrocinadoras, el cual se compone de cinco fases.

i) Reconocimiento del problema: el comprador reconoce que tiene una necesidad que debe satisfacer, la cual puede ser producto de un estímulo interno o externo.

ii) Búsqueda de información: el comprador recurre a fuentes personales, comerciales, públicas o de la propia experiencia para reunir la mayor cantidad de información sobre el producto.

iii) Evaluación de alternativas: se han identificado dos modelos, el modelo de valor esperado, en el cual los consumidores evalúan los productos por orden de importancia en base a una serie de atributos previamente establecidos; en este modelo se le asigna un peso a cada criterio y se obtiene un ponderado. Y el modelo heurístico lexicográfico y el modelo heurístico

eliminadorio. En el primero, el consumidor elige el producto que cumpla con el atributo más importante de acuerdo a su valoración; mientras que en el segundo, se elimina de la decisión a los productos que no cumplan con los requisitos básicos. Estos dos últimos modelos se ven influenciados por las características de la persona decisoria, la situación de la decisión de compra y el contexto social.

iv) Decisión de compra: el comprador, utilizando los modelos mencionados, toma cinco decisiones secundarias, antes de tomar la decisión final de compra: decisión de marca, con qué marca el consumidor quiere ser relacionado; decisión de vendedor, características de quién vende el producto; decisión de cantidad, número de productos que se requieren de acuerdo al precio del producto; decisión de tiempo, cuándo es el mejor momento para adquirirlo; y, decisión de forma de pago, cuál es la mejor manera de pagarlo.

v) Post-compra: referido a la retroalimentación positiva o negativa sobre el producto o servicio adquirido por el consumidor.

De esta forma, se entiende que una organización patrocinadora antes de aprobar un patrocinio pasa por diferentes etapas: primero, reconoce sus necesidades específicas y busca propuestas de patrocinio que le interesen; luego, pasa a una etapa de evaluación de cada propuesta acorde a sus necesidades e intereses; después, toma la decisión en la que se acuerda con el teatro ciertos términos del patrocinio; y finalmente, a una etapa de post-venta, en la que se le brinda reportes al patrocinador sobre el impacto que ha tenido la contribución brindada en la organización teatral.

Una vez entendido los conceptos de análisis y segmentación de mercados y el proceso de compra de los clientes, es necesario encontrar las acciones de marketing que le permitirán a la organización conquistar el mercado.

### **3.3. Marketing operativo**

El marketing operativo es definido como el sistema de acción que consiste en la mezcla de producto, precio, plaza y promoción (4P) que tiene como objetivo la conquista del mercado (Lambin, 1991). Para referirnos a la combinación de las 4P, se utiliza lo abordado por Best (2007) en su libro *Marketing Estratégico* y se complementa con los autores Kotler y Keller (2006), a partir de los cuales se describirá la implicancia de cada uno de los elementos de manera que se aplique luego al tema en estudio. Es por ello que, cuando se mencionan los términos producto, precio, plaza y promoción, se refiere a la propuesta de patrocinios, el monto a solicitar, la ubicación e infraestructura del teatro y cómo se vende esta propuesta, respectivamente.

a) Producto: Consiste en desarrollar un producto atractivo para el mercado objetivo con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes y los objetivos económicos de la organización. De esta manera, se debería elaborar un producto que se pueda diferenciar de la competencia mediante la suma de sus características, beneficios y valores añadidos (Kotler & Keller, 2006).

b) Precio: Para establecer el precio del producto, se debe tener en cuenta que “en mayor o menor grado, todos los clientes son sensibles al precio” (Best, 2007, p. 245); por este motivo, para establecerlo se requiere de un conocimiento del comportamiento de los clientes y la competencia.

Según Best (2007), existen dos maneras de fijar el precio: en base al mercado y en base al costo. En el primer caso se tiene conocimiento de la disposición de pago de los clientes y de los precios de la competencia. En cambio, en el segundo caso, la fijación de precios se basa en el total de costos en los que se incurre para desarrollar el producto. En el ámbito en el que se desarrolla esta investigación, la decisión del precio de acuerdo al costo es casi inherente, pues no se busca generar excedentes monetarios de las organizaciones patrocinadoras, sino que se solicita el monto a patrocinar en base al presupuesto exacto requerido por la organización teatral.

Según Kotler y Keller (2006) existen tres variables que influyen en el establecimiento del precio, conocidas como las 3C: i) Consumidor, monto máximo que el cliente está dispuesto a pagar para adquirir el producto; ii) Costo, referido al monto mínimo necesario para no caer en pérdida; y iii) Competencia, relacionado al precio de otros productos similares.

c) Plaza: Se refiere a los canales de venta o distribución de un producto; se deben elegir aquellos canales de marketing que generen un impacto en el valor recibido por los clientes. Esta variable implica también la variable planta, entendida como la infraestructura y ubicación del local, que puede influir en la decisión de compra de los clientes.

d) Comunicación (Promoción): Se refiere a todas las acciones que se realizan con el objetivo de construir notoriedad, reforzar el mensaje y persuadir al mercado a hacer algo en específico. Una vez que se ha encontrado la combinación más adecuada de canales para llegar a los consumidores, se debe planificar con qué frecuencia hacerlo y cuál es la mejor manera de comunicar el mensaje.

Entre las herramientas de comunicación utilizadas para llegar al consumidor, se tienen las siguientes: publicidad, marketing directo y promociones. En el siguiente cuadro, se observa la definición y aplicación de cada herramienta vista desde la captación de patrocinios en las

organizaciones teatrales. De estas cuatro herramientas, las promociones tienen mayor importancia para los patrocinadores al representar los beneficios tangibles que estos obtienen de la propuesta de patrocinios.

**Tabla 9: Herramientas de comunicación**

Herramienta de comunicación	Definición	Aplicado a los patrocinios
<b>Publicidad</b>	La publicidad se entiende como la actividad por la cual se muestra un mensaje no personal al mercado mediante un medio de comunicación como la televisión, radio, diarios, revistas, entre otros (Mayorga & Araujo, 2013).	Cobertura de medios pagados en televisión, radio, vallas y diarios de la obra teatral.
<b>Marketing Directo</b>	Utilización de medios directos y personales que permiten a la organización contactarse con los clientes actuales y/o potenciales (Kotler & Keller, 2006, p. 604)	Medios que permiten a los teatros contactarse con potenciales clientes (patrocinadores), tales como recomendación personal de familiares, amigos, colegas, correo electrónico, vía telefónica, entre otros.
<b>Promoción</b>	Conjunto de beneficios e incentivos que buscan estimular la compra de determinados productos (Kotler & Keller, 2006, p. 585).	Combinación de descuentos, entradas gratis, invitación a estrenos de la obra, funciones especiales, fotos con los actores, entre otros.

Adaptado de: Mayorga y Araujo (2013) y Kotler y Keller (2006)

### 3.3.1. Base de datos

Luego de haber planificado el marketing mix, el teatro debe contactarse con la organización patrocinadora. Una herramienta que le puede ser útil a la organización teatral al momento de acercarse a las empresas es la base de datos, por lo que se dispone a definir y describir ciertos aspectos que son tomados en la propuesta de mejora.

Una base de datos se define como una información organizada, actualizada, accesible y manipulable de clientes reales o potenciales con el objetivo de generar, clasificar y vender un producto o servicio que permita establecer una relación con los clientes. En el caso de clientes industriales, sirve para decidir qué clientes deberían recibir ofertas especiales, aumentar la lealtad de los clientes, entre otros. Se incluye información sobre compras pasadas, precios, datos del contacto, patrones y políticas de compra, etc. (Kotler & Keller, 2006). Es de utilidad mencionar esta herramienta, debido a que permite gestionar el capital social del teatro, el cual como se ha visto, es uno de los criterios de elección.

En ese sentido, el capital social se define como la conexión de una persona con otra que puede producir beneficios, ventajas y tratos preferenciales más allá de las relaciones comerciales (Robinson, Schmid & Siles, 2000). Existen tres grados de vinculación: Capital

social de nexos: relaciones socialmente estrechas como resultado de compromisos y contactos personales frecuentes, es decir, familiares y amigos cercanos. Capital social de vínculo: relaciones que se basan en puntos de coincidencia adquiridos, como compañeros de trabajo, colegas, entre otros. Y capital social de aproximación: relaciones que tienen pocos puntos de coincidencia y un contacto personal limitado (Siles, 2003). En relación a los patrocinios, es necesario conocer estos grados de vinculación, dado que la base de datos deberá ser elaborada en base a los primeros, principalmente.

### **3.4. Control y medición del patrocinio**

Como último paso, las actividades de marketing deben ser medidas para tener un control de la ejecución e impacto de estas acciones y con ello, saber en qué aspectos se debe mejorar en siguientes ocasiones. En el caso de los patrocinios, Kotler y Keller (2006) proponen dos métodos de medición para evaluar el desempeño del patrocinio.

Desde el enfoque de oferta se mide la cantidad de tiempo y espacio dedicado a la cobertura del evento en los medios de comunicación; sin embargo, tiene la desventaja de que no se asegura la recepción del mensaje al consumidor. En cambio, desde el enfoque de la demanda se busca medir la valoración que tienen los consumidores respecto al patrocinador después del evento. Utilizar uno u otro método de medición depende de lo que la organización patrocinadora necesita: si para esta es más importante conocer la cantidad de personas y la frecuencia con que llega su mensaje, el primer método será el mejor; mientras que, el segundo método será más adecuado si se busca conocer la opinión del público.

La aplicación adecuada de todas las acciones y herramientas de marketing mencionadas repercute en la construcción de un prestigio, es decir, en un posicionamiento de la marca de la organización teatral. De este modo, se procede a describir algunos conceptos y aspectos del posicionamiento de marca que se encuentran relacionados a una mayor captación de patrocinios.

### **3.5. Posicionamiento de marca**

El posicionamiento se define como “la acción de diseñar la oferta y la imagen de un producto o marca con el objetivo de ocupar un lugar distintivo en la mente de los consumidores” (Talaya & Mondéjar, 2013, p. 198). Es decir, una vez que se decide a qué segmento o segmentos se va a dirigir el producto, se debe planear un modo de posicionarse en la mente del consumidor y/o cliente, de modo que el mercado meta reconozca la oferta frente a otros competidores. Para ello, es importante tener en claro qué es y cómo se construye una marca, al ser esta el elemento diferenciador que efectivamente permite reconocer un producto de otro.

La AMA (2013) define la marca como aquel nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de los mismos que tiene como fin identificar los bienes o servicios de un vendedor y diferenciarlos de la competencia. En este sentido, la combinación de los elementos tangibles e intangibles de una marca hace que el consumidor identifique el producto y la empresa frente a sus competidores.

El proceso de construir una marca parte del *branding*, el cual, según Davis (2009), es el mecanismo que ayuda a crear y mantener una relación entre la organización y su audiencia a partir de mostrarles “quién” es el producto, “qué hace” y “por qué” deberían adquirirlo (Kotler & Keller, 2006). En otras palabras, es la actividad que conecta a la organización con su público a través de características reconocibles y diferenciadoras.

Existen diferentes caminos para construir una marca, entre los cuales se ha elegido el modelo de resonancia de marca, el cual busca una respuesta favorable de los consumidores frente a esta. Este modelo comprende cinco etapas:

**Tabla 10: Etapas de la resonancia de marca**

<b>Prominencia de la marca</b>	Busca garantizar la frecuencia y facilidad con las que el consumidor identifica una marca en el momento de la compra.	El consumidor CONOCE la marca.
<b>Rendimiento e imagen de la marca</b>	Busca asociaciones sólidas, positivas y exclusivas de la marca que satisfagan las necesidades funcionales y sociales del consumidor.	El consumidor DIFERENCIA la marca.
<b>Respuesta hacia la marca</b>	Busca generar reacciones positivas en relación a las opiniones y respuestas emocionales del consumidor sobre la marca.	El consumidor ELIGE la marca.
<b>Resonancia de marca</b>	Buscar crear una relación activa y leal entre el consumidor y la marca.	El consumidor AMA la marca.

Adaptado de: Kotler y Keller (2006)

De tal forma, para la captación de patrocinios, una organización teatral debe construir una marca de tal forma que el patrocinador la conozca, la diferencie de otros teatros, la elija sobre estos y, finalmente, se establezca una relación de apoyo constante. Este modelo es revisado luego en el capítulo cinco del documento para brindar recomendaciones sobre la construcción de marca de una organización teatral.

#### 4. Marco contextual

Una vez descritos los conceptos, términos y herramientas a utilizar en esta investigación, en este apartado se presenta el marco contextual del sector cultural peruano en relación a la gestión de patrocinios en los teatros de Lima (ver Anexo B).

#### 4.1. Sector cultural peruano

La entidad responsable de todos los aspectos culturales en el Perú es el Ministerio de Cultura, el cual fue creado en el año 2010. Dicha entidad se compone de siete direcciones generales, entre las cuales se encuentra la Dirección General de Industrias Culturales y Artes. Esta dirección cuenta con las divisiones de Audiovisual, Fonografía y Nuevos Medios, del Libro y la Lectura, de Elencos Nacionales y la que es de interés para la presente tesis, la Dirección de Artes. En esta se encuentran las artes escénicas y, específicamente, el arte teatral, del cual se darán datos más precisos en líneas posteriores (Ministerio de Cultura, 2014).

La información con respecto al aporte de la cultura al Producto Bruto Interno (PBI) y el Presupuesto Cultural no se encuentra completamente actualizada ni sistematizada, por lo que se ha elaborado la siguiente tabla a partir de los portales web del Ministerio de Cultura y el Ministerio de Economía y Finanzas.

**Tabla 11: Comparativo de presupuesto cultural peruano 2011-2014.**

Año	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Presupuesto Total (en millones)</b>	62, 593	64, 972	72, 635	118,934*	130,984*
<b>Presupuesto Total destinado a Cultura (en porcentajes)</b>	0.60%	0.32%	0.44%	0.26%	0.29%
<b>Presupuesto cultural (en millones)</b>	373	206	319	312	383
<b>Presupuesto Ministerio de Cultura (en millones)</b>	312 (84%)	180 (87%)	288 (90%)	271 (85%)	345 (90%)

Adaptado de: Ministerio de Cultura (2014) y del Ministerio de Economía y Finanzas (2014).

Nota: (\*) Cifras proyectadas extraídas del Ministerio de Economía y Finanzas (2014).

La tabla muestra la evolución del presupuesto al sector cultural en los últimos cinco años. El porcentaje del presupuesto total destinado a la cultura ha ido decreciendo; sin embargo, se aprecia que, en montos absolutos, la cantidad de dinero dispuesta para el desarrollo de este sector se ha mantenido casi a un mismo nivel (Ministerio de Cultura, 2011-2015).

Asimismo, se aprecia que el porcentaje del presupuesto cultural respecto al presupuesto total es de 0.26% y 0.29% en el 2014 y 2015, respectivamente; valores aún muy exigüos con respecto al 1% de inversión en esta materia que recomienda la Unesco (Ministerio de Cultura, 2012). Por último, se observa que la mayor parte de este presupuesto se destina al Ministerio de Cultura, y la cantidad restante, a la Biblioteca Nacional y al Archivo General de la Nación. Es

importante resaltar que no se cuenta con información sobre la distribución del presupuesto en las siete gerencias del Ministerio de Cultura.

Expertos en el sector indicaron que no existen datos precisos, pero señalan que la mayor parte del presupuesto es destinado a la Gerencia de Patrimonio Cultural. Esta idea es reforzada por Santiago Alfaro (comunicación personal, 23 de mayo, 2014), quien indicó que el porcentaje destinado a la Dirección de Industrias Culturales y Artes es mínimo; y a las artes escénicas, casi nulo. Estos datos son de utilidad para este estudio en el sentido que justifican la búsqueda de apoyo económico de las organizaciones teatrales en el sector privado, apoyo que no se encuentra desde el Estado.

#### 4.2. Impacto de la cultura en la economía peruana

A fines del año 2014, el Gobierno peruano utilizó la metodología de los Indicadores UNESCO de la Cultura para el Desarrollo (IUCD) para la construcción de indicadores de la cultura en cinco dimensiones: economía, gobernanza, patrimonio, educación y participación social. Antes de ello no se contaba con información actualizada y precisa sobre la contribución de la cultura en el Perú. En este estudio se muestra que el aporte de las actividades culturales privadas y formales al PBI asciende a 1.58%; del mismo modo, la contribución de la cultura al empleo es de 3.33% (Ministerio de Cultura, 2014).

Para términos de esta investigación, y con el fin de entender la magnitud del impacto de la cultura en la economía, se tomó la información recolectada en el manual *La economía naranja* elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (Buitrago & Duque, 2013) y descrito al inicio del presente capítulo. Se decidió utilizar estos datos como referencias, debido a que permiten hacer una comparación entre el impacto de la cultura en la economía en diferentes países bajo los mismos criterios de evaluación<sup>29</sup>.

En dicho estudio se señala que si la economía naranja fuera un país, sería la cuarta economía del mundo, después de EEUU, China y Japón, con 4.39 billones de dólares; y si fuera un sector, aportaría el 6.1% de la economía mundial. Asimismo, si la economía naranja fuera un país de Latinoamérica y el Caribe, tendría la economía del Perú con 177 miles de millones de dólares. Estos datos resaltan la importancia que tienen las diferentes expresiones creativas en la economía de varios países. Es preciso resaltar que los datos aquí mostrados toman en cuenta no solo a las industrias culturales, las artes y el patrimonio cultural de un país, sino también a otras

---

<sup>29</sup> Es relevante esta aclaración, dado que se encontraron estudios sobre el impacto de la cultura en el PBI de algunos países de Latinoamérica, pero algunos tomaban en cuenta criterios diferentes en la evaluación sobre qué campos de estudio eran considerados dentro del análisis, lo cual dificultaba su comparación.

actividades creativas como la publicidad o el desarrollo de software y videojuegos, tal y como se mencionó anteriormente.

En este sentido, también se indica que la contribución de la economía naranja a la economía peruana en el año 2013 es de 2.7% y su contribución en el empleo, de 4.5%. A partir de lo descrito, se presenta una tabla comparativa donde se observa la participación de la economía naranja en la economía de algunos países de Latinoamérica y el Caribe.

**Tabla 12: Contribución de la Economía Naranja a la economía y empleo de Latinoamérica y El Caribe**

Países	Contribución de la EN* al PBI	Contribución de EN* al Empleo
Argentina	3.80%	3.20%
R. Dominicana	3.40%	4.80%
Brasil	2.70%	1.80%
Chile	1.60%	2.30%
Colombia	3.30%	5.80%
México	4.80%	11%
Paraguay	3.90%	3.30%
Perú	2.70%	4.50%

Adaptado de: Buitrago y Duque (2013)

Nota: (\*) Economía Naranja

La tabla anterior muestra la superioridad de México (4.8%), Paraguay (3.9%) y Argentina (3.8%) en cuanto a la contribución de sus industrias creativas a sus economías. Por el contrario, muestra en Chile (1.6%) y Perú (2.7%) una contribución inferior de las industrias creativas a la economía nacional. Estos datos muestran la capacidad económica que tiene la cultura en el país y su necesidad de mayor financiamiento para el intercambio de dinero, trabajo, materiales, entre otros; lo cual, a largo plazo, tendría un impacto en la economía del país.

### 4.3. Sector teatral limeño

En los últimos 20 años, el sector teatral de Lima ha experimentado importantes cambios tanto en la producción como en la demanda. En los años noventa, según Sergio Llusera<sup>30</sup>, este se caracterizó por la consolidación de nuevos dramaturgos y directores que buscaban producir nuevos y más montajes, lo que podría explicar la mayor oferta de producciones teatrales en el medio, puesto que los mismos artistas empezaban a tener iniciativa propia en exponer nuevas formas de hacer teatro (Rothgiesser, 2011).

Asimismo, los expertos consultados mencionan que el sector de artes escénicas ha tenido un crecimiento en cuanto a la oferta, diversidad y calidad de las producciones teatrales,

<sup>30</sup> Director del Centro Cultural de la Universidad del Pacífico y del Diplomado de Gestión e Iniciativas Culturales de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

así como un aumento en la cantidad de teatros en Lima; y que si bien esto responde a una demanda que ha aumentado, no consideran que sea suficiente para hablar de un supuesto “boom teatral”. En el año 2011, en el Perú se registró un total de 55 espacios de actividad formal, permanente y con énfasis en la expresión teatral; de estos, el 60%, es decir, 33 salas de teatro, se concentraron en el departamento de Lima (Ministerio de Cultura, BID, Fondo Interamericano de Cultura y el Desarrollo, 2011).

En lo que respecta a la relación con el Estado, como se ha mencionado anteriormente, existe poco apoyo económico del sector público a las artes escénicas. Sin embargo, es importante resaltar algunas iniciativas de la gestión 2011-2014 de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) en invertir y promover las artes escénicas en la ciudad.

Se cuadruplicó la inversión en cultura en el año 2014, 16.2 millones de soles con respecto a 4 millones en el año 2011. Aun así, estas cifras continúan siendo exiguas, en comparación con la inversión en Bogotá y Quito, que asciende a 100 y 21 millones, respectivamente (MML, 2014). Entre las actividades de la Subgerencia de Artes Escénicas e Industrias Culturales para promover el teatro en Lima se encuentran: la gestión del Teatro Municipal, el Festival de Artes Escénicas de Lima (FAEL), el Programa de Residencias de Teatro, el Programa Plazuela de las Artes y la celebración del Día Mundial del Teatro.

#### **4.4. Situación de los patrocinios en otros países**

Con el objetivo de hacer una comparación entre el estado actual de los patrocinios y la importancia de su estudio para el país, se presenta a continuación algunas experiencias sobre la situación de los patrocinios y regímenes de mecenazgo en otros países.

Actualmente, en el mundo, la cantidad de patrocinios en las artes ha aumentado hasta alcanzar la cifra proyectada de 927 millones de dólares en el 2014, lo cual indica que la recaudación de fondos está tomando cada vez mayor importancia. Asimismo, el IEG señala que los bancos tienen mayor probabilidad de patrocinar a las artes que todos los demás patrocinadores, seguidos de empresas aseguradoras, hoteles, automóviles, aerolíneas, medios de comunicación, entre otros (IEG Sponsorship Report, 2014).

En el caso español, la Comisión Jurídica y de Interpretación Reglamentaria de Valencia (2012) señala que a pesar de contar con una legislación sobre mecenazgos aprobada en el año 2002, el sector cultural no se encontraba satisfecho respecto a los reglamentos propuestos. Debido a ello, en el Seminario Europeo sobre Patrocinio y Mecenazgo Cultural (2002) citado en el Informe sobre la Situación del Mecenazgo y el Patrocinio Español (Comisión Jurídica y de Interpretación Reglamentaria, 2012) se expuso la percepción general de que apenas existía el

patrocinio en el país y que el mayor volumen de apoyo privado hacia la cultura era realizado por las cajas de ahorro.

Dado que no se ha encontrado información sobre la práctica de patrocinios de teatros, se presenta una aproximación en relación a los patrocinios de museos de España. En este caso, la financiación pública representa el 60%, los recursos propios 29% y los patrocinios un 11%; a diferencia de lo que ocurre en Estados Unidos, donde se financian principalmente de recursos propios (40%), aportes del Estado (37%) y patrocinios (23%) (Acevedo, 2012). Si bien en ambos casos los recursos obtenidos de los patrocinios no es la principal fuente de ingresos, su importancia radica en que las organizaciones culturales no llegan a ser sostenibles económicamente solo con recursos propios.

En este punto, Acevedo (2012) precisa que se ha dado una caída de las ayudas públicas de 1000 millones de euros en el 2011 a 700 millones de euros en el 2012, según datos obtenidos del Ministerio de Cultura de España. De la misma forma, a partir de un estudio sobre la evolución de la inversión y el estado de los patrocinios en España en el 2009, el autor menciona que el sector privado ha visto reducida su inversión en cultura en 11.1%, de 1.35 a 1.2 millones de euros entre los años 2008 y 2009. Según indica el reporte sobre patrocinios de la IEG en el 2010, la evolución del gasto en patrocinios en Europa aumentó de 12 a 13 millones dólares del 2009 al 2011.

En el caso de Estados Unidos, según el informe sobre patrocinios de la IEG del año 2004, se invirtieron 11 millones de dólares en patrocinios de EE.UU., de los cuales el 10% fue destinado al sector de entretenimiento (Kotler & Keller, 2006). En comparación con el nivel de patrocinios en España y Europa, esta cantidad fue alcanzada por todos los países europeos recién en el 2009, lo cual muestra la evolución y preponderancia de los patrocinios en EEUU. En ese país, desde 1970 se empezaron a efectuar donaciones destinadas a las artes, y en 1990 el patrocinio corporativo se tornó más importante, lo que llevó a que existieran mayores fuentes de financiación para las artes (Stirrup, 2008). Además, según un estudio realizado por el Parlamento Europeo, el apoyo empresarial en EE.UU. ha pasado de ser solo donaciones benéficas a ser parte de una estrategia de patrocinios basada en el marketing, lo cual reafirma la importancia que va tomando el marketing en la recaudación de fondos (Nogueira, 2011).

#### **4.5. Regímenes de mecenazgo en otros países de Latinoamérica**

Con el fin de hacer una comparación sobre la situación de la ley de mecenazgo en el Perú frente a otros países en Latinoamérica, se presenta una breve descripción de algunos de ellos. Como se muestra en la siguiente tabla, Brasil y Chile constituyen un primer grupo de

países que cuentan con una ley de mecenazgo de extensión nacional que busca estimular el apoyo privado a la cultura.

**Tabla 13: Distribución de países por regímenes de promoción del mecenazgo cultural**

Países con:			
Regímenes de mecenazgo (explícito e implícito) y extensión nacional	Regímenes con leyes de promoción (directa o indirecta) y de aplicación regional o local	Regímenes con diversas modalidades de estímulo a la filantropía privada.	Regímenes no declarados
Brasil Chile	Argentina Uruguay	Venezuela Colombia México Perú	Bolivia Paraguay Ecuador

Adaptado de: Antoine (2010)

En el primer caso, Brasil cuenta con la Ley Rouanet en vigencia desde 1991, Ley de Contribución al Servicio Social de Comercio (SESC) y la Ley Audiovisual desde 1993; estos establecen un marco institucional que canaliza recursos privados al sector cultural (Antoine, 2010). En el segundo caso, en Chile, desde 1991, entró en vigencia la Ley de Donaciones Culturales, o también llamada Ley Valdés, con el fin de poner a disposición de la cultura nuevas fuentes de financiamiento (Concejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2014). Debido a algunos problemas en la reforma de la ley en el año 2003, se modifican varios puntos en el 2013; se amplió la gama de beneficiarios y donantes, y se extendió el plazo de ejecución para los proyectos aprobados, entre otros cambios (Donaciones Culturales, 2014).

Un segundo grupo de países como Argentina y Uruguay cuentan solo con leyes de mecenazgo regionales. Buenos Aires, por ejemplo, cuenta desde el 2009 con la Ley Santillo, que permite a las empresas de la ciudad destinar parte de lo que pagan en impuestos a proyectos culturales (Gobierno de Buenos Aires, 2014).

Es necesario aclarar que pese a que las leyes de mecenazgo son un aliciente para incrementar la intervención privada en la cultura y sirven para garantizar la fortaleza, perdurabilidad y eficacia de esta intervención, no son la solución a la problemática del financiamiento cultural. Por un lado, Antoine<sup>31</sup> (2010) menciona que los beneficios de imagen y notoriedad que obtienen las empresas son el principal incentivo para apoyar los proyectos culturales. Sin embargo, las mismas leyes han presentado algunos problemas. Por ejemplo, en

<sup>31</sup> Director de posgrado de la Universidad del Pacífico Chile, profesor magíster e investigador de Gestión Cultural en la Universidad de Chile, profesor e investigador de Gestión Cultural en la Universidad de Santiago de Chile y asesor del Concejo Nacional de la Cultura y las Artes.

Brasil había una tendencia de concentración de recursos en determinados lugares; en Chile se instauraron sanciones de mayor nivel y la burocracia frenó el apoyo privado; y en Uruguay se criticó que la ley considerase pocas disciplinas, proyectos del interior y se limitara a donaciones monetarias

En el caso peruano, en el 2010 se aprobó una ley de mecenazgo que buscaba proveer de un marco institucional al sector cultural y tenía la intención de intensificar el apoyo privado en actividades culturales. No obstante, hasta el momento dicha ley no se encuentra reglamentada, por lo que su aplicación no puede efectuarse en la realidad (Lizarzaburu, 2012). En el siguiente apartado se expone la evolución de la práctica de patrocinios en teatros de Lima.

#### 4.6. Patrocinios teatrales en Lima

Para describir la historia de patrocinios en el sector cultural de Lima y entender su evolución, se considera el testimonio de dos expertos en el tema que han visto de cerca este proceso de cambio: Diana Guerra<sup>32</sup> y Santiago Alfaro.

Guerra (comunicación personal, 24 de mayo, 2014) menciona que la gestión de patrocinios en el sector cultural, específicamente en las artes escénicas, se ha manejado desde los años noventa de manera “muy improvisada, intuitiva y dependiendo, muchas veces, del gusto del gerente de marketing o relaciones públicas de la empresa”. Según la especialista, en un inicio, la gestión de patrocinios se caracterizó por una incipiente profesionalización manejada a través del uso de contactos. Además, el sector se caracterizaba por ser poco organizado y no contar con proyectos estructurados. Tal y como señala la experta “las organizaciones culturales iban con una mirada de mendigo, no con una visión de proyecto de ganar-ganar”.

Otra característica resaltante de esos tiempos era que las empresas no contaban con mayores incentivos para financiar productos culturales, sino que lo hacían por criterios filantrópicos, gustos personales y/o por mejorar, en alguna medida, la imagen de la empresa. Tampoco se conocía el impacto del apoyo al sector cultural en sus ganancias o en la marca de la empresa. No obstante, desde los años noventa hasta la fecha, el sector escénico ha presentado cambios que han hecho necesaria una adecuada gestión para la consecución de recursos financieros.

Guerra señala que antes que existiera el Ministerio de Cultura, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) cumplía el papel de financiar

---

<sup>32</sup> Magíster en Gestión Cultural por la Universidad de Barcelona y Bachiller en Humanidades con mención en Historia, por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

e invertir en propuestas culturales. Entre las empresas que más destacaron en el proceso de evolución de los patrocinios se encuentran: La Fundación Telefónica, Backus, Banco Wiese (lo que ahora se conoce como Scotiabank), BCP, Banco Continental, entre otros. Estas formaban parte de una lista de contadas empresas que las organizaciones culturales conocían muy bien y contactaban en búsqueda de alguna subvención. Luego, ese abanico se amplió y las medianas y pequeñas empresas ingresaron como una opción interesante; sin embargo, el contacto personal seguía siendo de vital importancia.

La entrevistada señala que a partir de la entrada de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) en el Perú, que se convirtieron en patrocinadores de la cultura en Lima, y la intervención de las universidades con sus centros culturales, a mediados de los noventa, se aprecia una movilización de la cultura. El apoyo del sector privado se volvió mucho más intenso, a pesar de no contar en ese momento con ningún marco institucional que lo avale.

Para la experta, el sector escénico en cuanto a la obtención de patrocinios privados ha mejorado indudablemente en los últimos años; no obstante, “aún falta contar con un manejo profesional de los recursos económicos. Los artistas creen que como artistas no deben manejar números, pero la gestión cultural implica una gestión financiera eficiente y es un elemento importante”. Se habla de la necesidad que existe hoy de contar con un *dossier* de patrocinio, en el cual se propongan varias opciones para la empresa, demostrándole al patrocinador que la entidad cultural puede hacer uso eficiente de sus recursos. Guerra insiste en que se debe presentar una propuesta sólida, con indicadores, distribución de recursos económicos y humanos, objetivos tangibles, pero sobre todo, resultados en temas de impacto para la empresa.

Santiago Alfaro (comunicación personal, 23 de mayo, 2014), por su parte, menciona la poca articulación que existe entre el sector cultural y el sector privado en el financiamiento de las actividades culturales. Desde su experiencia, Alfaro comenta que no existe una fuerte institucionalidad cultural que permita representar los intereses del sector cultural y de estimular la inversión privada: “la cultura no es vista como un factor de desarrollo si no como de entretenimiento, por eso es que no se invierte mucho, no solamente en lo público, sino también en el sector privado”. Para el experto, el patrocinio en diferentes subsectores culturales (no solo en el de artes escénicas) de Lima sigue siendo muy segmentado. La práctica de patrocinios en empresas grandes sigue estando dirigida principalmente a los sectores A y B, para el teatro “comercial” y con buena reputación en el mercado. De esta forma, se reafirma la necesidad de contar con herramientas de marketing que permitan llegar a un espectro más amplio de organizaciones patrocinadoras interesadas.

A partir de lo señalado por estos dos especialistas en el sector de artes escénicas, se puede apreciar que este sector cultural-escénico ha presentado cambios, entre los cuales se incluyen mejoras en cuanto a la gestión de patrocinios. En ese sentido, el auge de la gestión cultural está relacionado no solo con la necesidad de administrar mejor las organizaciones culturales, sino con la necesidad de gestionar el complejo proceso de recaudación de fondos que permita a las organizaciones financiar sus actividades y ser sostenibles en el tiempo (Antoine, 2010).

Por lo tanto, a manera de resumen de todo lo mencionado en el marco teórico y contextual, se señala que, a partir del vínculo entre economía y cultura nacen los conceptos de sectores, bienes y organizaciones culturales, los cuales permiten entender a profundidad el sector teatral. En base a ello, se buscó conceptualizar dentro del marco de financiamiento cultural los conceptos relacionados a la captación de fondos externos, concretamente a la captación de patrocinios. Luego se presentaron de manera general todos aquellos conceptos y herramientas de marketing necesarios con el fin de aplicarlos a la realidad estudiada. Finalmente, se puso en contexto la situación del sector cultural y teatral en Lima y se expuso las leyes de mecenazgo y patrocinios tanto en Perú como en otros países. Dichos conceptos servirán de apoyo para comprender los resultados de las entrevistas y para elaborar la propuesta de mejora en la captación de patrocinios a partir de herramientas de marketing.

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. Alcance del estudio

Una revisión inicial de estudios previos acerca de la gestión de patrocinios en teatros de Lima y la literatura consultada en el anterior capítulo demuestran que el tema ha sido poco estudiado en el país y existe poca información actualizada y/o sistematizada al respecto. Si bien existen investigaciones teóricas acerca de patrocinios en teatros, estos se desarrollan en contextos ajenos al nuestro, y por lo tanto, bajo circunstancias diferentes.

Por ello, como menciona Hernández, Fernández y Baptista (2010, pp. 79-86), cuando “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado” y cuando “la literatura puede revelar que no hay antecedentes sobre el tema en cuestión o que no son aplicables al contexto en el cual habrá de desarrollarse el estudio”, se habla de una investigación con un alcance exploratorio. No obstante, debido a que la investigación busca describir el proceso de otorgamiento de patrocinios, los criterios de elección dentro de este proceso y la propuesta de una solución a la problemática a partir de la aplicación de herramientas de marketing, el estudio presenta un alcance principalmente descriptivo.

De esta manera, se busca recoger información sobre cómo y en qué circunstancias se manifiestan los criterios identificados en el proceso de obtención de patrocinios con el fin de especificar las distintas dimensiones de cada caso analizado bajo el contexto limeño. A partir de dicha información, se propone herramientas de marketing como una posible solución en la captación de patrocinios privados en teatros de Lima. Adicionalmente, se espera que se pueda establecer un punto de partida para investigaciones futuras que profundicen en la descripción y el grado de asociación y correlación de las variables analizadas y en los motivos y condiciones en los que sucede la relación empresa-teatro.

### 2. Tipo de diseño metodológico

Se eligió tener un enfoque cualitativo en vez de uno cuantitativo al no contar con estudios previos de la realidad cultural peruana, para profundizar en el tema de la captación de patrocinios por parte de las organizaciones teatrales (Hernández et al., 2010) y debido a que es de interés expandir la poca información que existe en el medio.

Es importante resaltar que esta investigación no pretende generalizar de manera probabilística los resultados hallados (Hernández et al., 2010, pp. 10). Sin embargo, sí se pretende entender la relación entre las empresas patrocinadoras y las organizaciones teatrales entrevistadas en el ámbito teatral limeño con características y circunstancias similares con el fin

de encontrar tendencias en el comportamiento de las organizaciones patrocinadoras y teatrales en relación a la captación de patrocinios. Para poder entender las similitudes y diferencias en los criterios de elección identificados que influyen en el proceso de captación de patrocinios, se recurre al estudio de casos múltiple.

Según Mucchielli (2001, p. 104), el estudio de caso múltiple consiste en “identificar fenómenos recurrentes mediante un determinado número de situaciones; tras haber observado y analizado cada situación por sí misma, se comparan los resultados obtenidos para destacar los procesos recurrentes”. Es decir, no solo se estudia un caso en particular y se profundiza en su experiencia, si no que se busca comparar y contrastar los distintos casos estudiados con el fin de encontrar particularidades comunes en cada uno. Si la investigación se centrara solo en un caso en particular, podría verse parcializada y no mostrar diferentes puntos de vista y diversidad en experiencias. Es por ello que, a partir de la información encontrada y comparada, se propone un proceso de captación de patrocinios que utilice el marketing como piedra angular, y que aproveche los criterios de elección de las organizaciones patrocinadoras para una mayor captación de recursos de los teatros de Lima.

### 3. Tipo de muestra

Se ha identificado una relación bilateral en la captación de patrocinios entre las organizaciones patrocinadoras y las organizaciones teatrales, en la cual se ha añadido una visión panorámica sobre el tema mediante la opinión de diversos expertos. De esta forma, esta tesis está constituida por tres unidades de análisis: los expertos, las organizaciones empresariales patrocinadoras y las organizaciones teatrales sin fines de lucro de Lima. En cada caso, se ha elegido una muestra bajo criterios detallados a continuación. La relación completa de los entrevistados se puede ver en el anexo C.

#### 3.1. Expertos

En el primer caso, para la relación de expertos se ha escogido un tipo de muestra por conveniencia, puesto que se ha invitado a cierto número de expertos con los cuales se tiene mayor accesibilidad<sup>33</sup> a participar en entrevistas a profundidad. Además, se utiliza un muestreo en cadena, debido a que varios expertos recomendaban otros nombres reconocidos en el medio a los cuales también se les efectuaba dicha entrevista. La relación de expertos en diversos temas de gestión cultural se muestra en la siguiente tabla.

---

<sup>33</sup> La mayoría de expertos entrevistados son profesores de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a partir de los cuales se ha podido contactar a otros expertos externos a la casa de estudios.

**Tabla 14: Relación de expertos en el sector teatral y la gestión de organizaciones culturales**

EXPERTOS Y ESPECIALISTAS		
Nombre	Cargo	Información
Alicia Morales	Directora Ejecutiva del Centro Cultural PUCP	Sector cultural y organizaciones culturales
Marco Mühletaler <sup>34</sup>	Jefe de Proyectos del Centro Cultural PUCP	Sector cultural y organizaciones culturales
Guillermo Cortés	Ex Director General de las Bellas Artes y experto en temas de gestión y políticas culturales	Sector cultural y organizaciones culturales
Juan Carlos Adrianzén	Coordinador y Programador del Gran Teatro Nacional	Sector cultural y organizaciones culturales
Daniel Alfaro	Economista, miembro del directorio de La Tarumba y Director de Industrias Culturales del Ministerio de Cultura.	Sector cultural y organizaciones culturales
Sergio Llusera	Director del Centro Cultural UP	Sector cultural y organizaciones culturales
Diana Guerra	Consultora internacional en temas de gestión cultural para Iberoamérica	Sector cultural y organizaciones culturales
Santiago Alfaro	Sociólogo, miembro de la comisión “Culturas Vivas”.	Sector cultural y organizaciones culturales
Fernando Torres	Gerente Cultural del Centro Cultural Icpna	Sector cultural y organizaciones culturales
Alberto Ísola	Profesor de Actuación y Teatro peruano en la especialidad de Artes Escénicas de la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la PUCP.	Sector Artes Escénicas – Teatro

Estos expertos han sido elegidos a partir de un análisis inicial que buscaba reconocer a las figuras más destacadas y reconocidas en el mundo de las artes escénicas y el teatro. De dicho análisis se ha procurado elegir a aquellos que poseen una larga trayectoria y trabajan actualmente en temas relacionados a la cultura y el teatro en Lima. Es necesario aclarar que para el análisis de los resultados se ha tomado a los seis primeros especialistas de la anterior tabla, puesto que manejan información más completa sobre el tema en estudio, lo cual ha permitido que se realicen comparaciones en las variables de análisis. Por otro lado, los demás expertos han contribuido en temas específicos relacionados a los factores contextuales y terminología utilizada en el estudio.

### 3.2. Organizaciones patrocinadoras

En el caso de las organizaciones patrocinadoras se ha elegido una muestra de caso múltiple diversa, debido a que pertenecen a diferentes sectores de la economía. Con ello, se busca ilustrar los diferentes comportamientos que pueden surgir en cada caso y hallar diferencias y similitudes en cada proceso de otorgamiento de patrocinios y auspicios, y así,

<sup>34</sup> La entrevista a Alicia Morales y Marco Mühletaler se dio de manera simultánea.

obtener información más detallada. Las organizaciones patrocinadoras bajo estudio cuentan con un perfil basado en los siguientes criterios:

- Organizaciones que patrocinan o han patrocinado teatro en los últimos dos años para poder obtener información actualizada sobre la captación de patrocinios.
- Organizaciones grandes, ya que poseen un área específica encargada de los patrocinios y cuentan con mayor información sobre este proceso.
- Organizaciones que estén dirigidas a un público de a pie, es decir, usuarios finales del servicio, al estar expuestos a la marca de la empresa.

En otras palabras, una empresa que tiene como cliente a su consumidor final requiere utilizar mecanismos de marketing que expongan su marca de forma indirecta; en cambio, para una empresa con un cliente institucional, la exposición de marca en un evento cultural no le es significativa. En la siguiente tabla se pueden apreciar la lista de organizaciones patrocinadoras con las cuales se ha trabajado en la investigación. Debido a políticas de confidencialidad se ha codificado cada una de ellas.

**Tabla 15: Relación de organizaciones patrocinadoras entrevistadas**

Organización	Rubro	Cargo del entrevistado
E1	Consumo masivo	Jefe de marketing
E2	Banca	Gerente General
E3	Comunicaciones	Jefe de canjes y auspicios
E4	Fondo de pensiones	Coordinadora de eventos y fidelización
E5	Seguros	Jefe de Marca

### 3.3. Organizaciones teatrales

Para estas se ha elegido un tipo de muestra de caso típico homogénea, ya que poseen las mismas características principales y se busca estudiar a profundidad cada una de ellas. Asimismo, la investigación pretende sean referentes de casos con rasgos y bajo circunstancias similares.

De esta forma las organizaciones teatrales listadas en la siguiente tabla se caracterizan principalmente por ser asociaciones culturales sin fines de lucro, formales, sin respaldo de una entidad matriz, es decir, independientes, y con un espacio y programación artística propia. Este perfil ha sido descrito y explicado a detalle en la tabla 3 del marco teórico. Cabe mencionar que no se toma el criterio de contenido y/o temática de las obras teatrales, debido a que existe una diversidad de temas representados en cada teatro, por lo que no se considera relevante como

criterio metodológico para la clasificación de las organizaciones teatrales bajo estudio. Al igual que las organizaciones patrocinadoras, también se protege el derecho de confidencialidad de estas, por lo que también se codifica cada uno en la siguiente tabla.

**Tabla 16: Relación de organizaciones teatrales entrevistadas**

Organización	Cargo del entrevistado
T1	Directora del Centro de Formación
T2	Fundadora
T3	Gerente Comercial
T4	Fundador y Director General
T5	Socia fundadora y Miembro Directivo

En resumen, se pretende construir un proceso aproximado de captación de patrocinios de las organizaciones teatrales de Lima e identificar los criterios de elección más relevantes para cada etapa en base a la información hallada en las entrevistas. En la siguiente tabla se puede observar un resumen de los criterios elegidos por cada grupo muestral.

**Tabla 17: Criterios por cada grupo de entrevistados**

Expertos	Patrocinadoras	Teatros
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento.</li> <li>• Trayectoria profesional y académica.</li> <li>• Información actualizada.</li> <li>• Por recomendación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De teatros en los últimos dos años.</li> <li>• Diversos rubros.</li> <li>• Organizaciones grandes.</li> <li>• Consumidor final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociaciones sin fines de lucro.</li> <li>• Formales.</li> <li>• Independientes.</li> <li>• Espacio y programación artística propia.</li> </ul>

#### 4. Herramientas de investigación

Las herramientas utilizadas para la recolección de información en las tres unidades de análisis son las siguientes: observaciones, entrevistas a profundidad y una escala de medición.

- **Observaciones:** de vallas, afiches y volantes de obras teatrales, y visitas a los teatros para identificar a aquellas empresas que más resaltaban como patrocinadoras. En base a esta información y un documento facilitado por el experto Dennis Ferguson (2014), se elabora una relación de empresas patrocinadoras (ver anexo D).
- **Entrevistas a profundidad:** se efectuaron entrevistas a los tres grupos muestrales con la finalidad de recabar información de acuerdo a los objetivos de la investigación. Con ello, se pretende conocer distintos aspectos del proceso de captación de patrocinios, la importancia que se le da a los criterios de elección desde las perspectivas de los

expertos, patrocinadores y teatros, y las oportunidades de mejora en la búsqueda de fondos privados para poder brindar recomendaciones más precisas.

- **Escala de medición:** se aplica una escala que mide la percepción de los entrevistados respecto a la importancia de cada criterio de elección/evaluación que las empresas toman en cuenta a la hora de evaluar un patrocinio. Los criterios fueron ubicados en orden de importancia, donde 1 es más importante y 10, el menos importante. Para obtener los resultados de los tres grupos, se contó el puntaje obtenido para cada criterio y se priorizó los de menor puntaje, ya que son los que obtuvieron los principales puestos en repetidas oportunidades.

**Tabla 18: Escala de medición de importancia de los criterios de evaluación**

Criterio de evaluación	Orden
• Coincidencia de públicos objetivo y temática de la obra.	
• Prestigio y reconocimiento de la marca del teatro.	
• Exposición y visibilidad de la marca de la empresa.	
• Profesionalización.	
• Presupuesto y monto requerido por el teatro.	
• Antecedentes y trayectoria del teatro.	
• Calidad artística.	
• Ubicación del teatro.	
• Beneficios ofrecidos a las empresas.	
• Redes de contacto.	

## 5. Proceso de investigación

Para la realización del estudio se optó por utilizar un esquema que permita ver de manera clara y organizada las diversas etapas del proceso de investigación. La primera fase se inició con una inmersión inicial en el campo de estudio que ayudó a la delimitación del tema y problemática de estudio. Se hizo uso de referencias bibliográficas y entrevistas a expertos en el sector para hacer un mejor planteamiento del problema y tema propuesto.

Posteriormente se realizaron observaciones de avisos y publicidad en diferentes medios de comunicación a partir de las cuales se armó una lista de las organizaciones que actualmente se encuentran realizando patrocinios teatrales<sup>35</sup>. Luego, se revisó literatura sobre el tema que fue dividida en un marco conceptual y un marco contextual, lo cual permitió ampliar los conceptos relacionados al sector cultural-teatral, la gestión de patrocinios, las herramientas de marketing y

<sup>35</sup> Esta información no se encuentra recopilada entre los anexos de la investigación, pero fue parte de la experiencia de la exploración inicial de campo.

el contexto. En base a ello se determinó la metodología de investigación expuesta anteriormente.

En una segunda fase de investigación se diseñaron las guías de entrevistas a los tres actores involucrados: organizaciones patrocinadoras (ver Anexo E), organizaciones teatrales (ver Anexo F) y expertos (ver Anexo G). Se elaboró una base de datos con los nombres, cargos, teléfonos y correos de los encargados del tema de patrocinios de ambos tipos de organizaciones<sup>36</sup> y se procedió con las entrevistas. Finalmente, se efectuó el almacenamiento de información y transcripción de las entrevistas.

Es importante señalar que si bien se observa un orden de investigación, “en el caso del proceso cualitativo, la muestra, la recolección y el análisis son fases que se realizan prácticamente de manera simultánea” (Hernández et al, pp. 08). En este sentido, los procesos de recolección, procesamiento y análisis se desarrollan en paralelo, en los cuales se va construyendo la información caso por caso.

En la última y tercera fase de investigación, se realizó los siguientes pasos: se transcribió las entrevistas realizadas y se codificó manualmente cada una de ellas según los objetivos de la investigación. Luego, se sistematizó la información por variable en tablas de doble entrada en las que se buscó organizar los datos encontrados de manera aislada por cada caso.

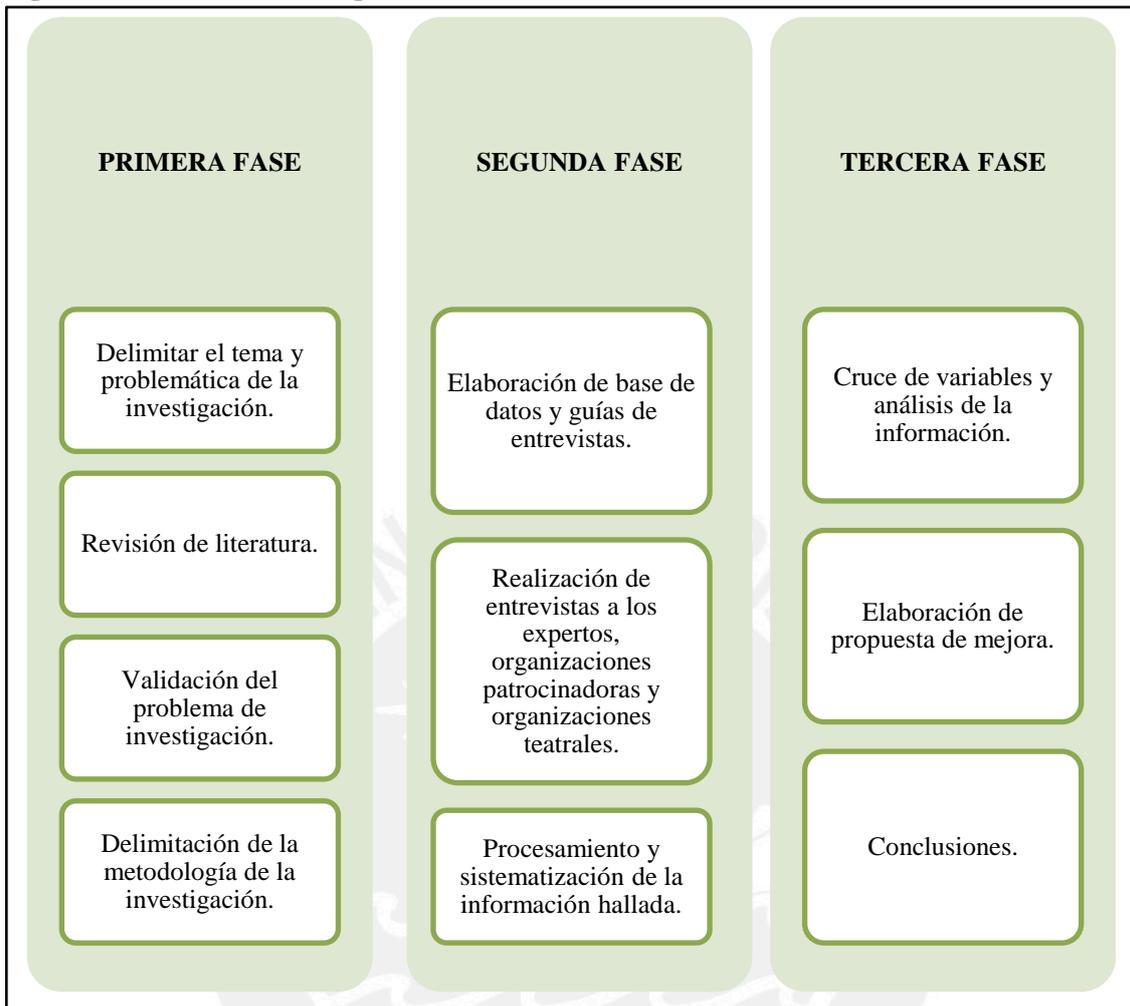
Después, se identificó puntos similares y disímiles entre las distintas perspectivas, lo que permitió analizar a detalle los hallazgos encontrados. Y finalmente, utilizar y plasmar este análisis en una propuesta de mejora enfocada en herramientas de marketing, para luego extraer conclusiones sobre el tema estudiado.

Cabe precisar que cada conclusión se encuentra enfocada en los tipos de teatros y empresas entrevistadas, y que por tanto, no se aplican necesariamente a todas las organizaciones por igual, debido a que no cuentan con las mismas características que las estudiadas. Por ello, si se quiere utilizar este estudio como referencia para analizar a una organización teatral, es necesario que esta tenga características y se encuentre en circunstancias similares a las estudiadas. La siguiente tabla muestra el proceso de investigación de manera más clara y ordenada.

---

<sup>36</sup> Dichos encargados se encuentran, dependiendo de cada empresa, en el área comercial, de marketing, de relaciones institucionales, de imagen corporativa o de responsabilidad social.

Figura 3: Proceso de investigación



## 6. Estrategia de análisis

La estrategia de análisis está basada en el estudio de Lyn Richards (2005), el cual parte de la identificación de las unidades de análisis, las cuales se refieren a los grupos muestrales descritos anteriormente: expertos, empresas y teatros. De ese modo, debido a la utilización de tres fuentes diferentes de información, se está frente a un caso de triangulación de datos, es decir, al provenir de diferentes actores en el proceso de patrocinios, los datos encontrados cuentan con mayor amplitud y profundidad (Hernández et al, 2010, p. 439).

Se realizó un proceso de categorización deductiva en el que se establecieron *a priori* las variables a analizar en base a los objetivos de la investigación; estas variables se tomaron en cuenta para la realización de las guías de entrevista. Las categorías y variables de análisis establecidas se presentan en la siguiente tabla, cuyas definiciones han sido expuestas en el marco teórico:

**Tabla 19: Categorías de análisis**

Variable General	Definición	Variable Específica	Definición
Proceso de captación patrocínios	Comprende el proceso de solicitud y aprobación de los patrocínios	Ámbito de patrocinio	Cultural, educativo, deportivo, salud, etc.
		Área de patrocinio	La organización cuenta con un área encargada de la captación y evaluación del patrocinio.
		Tipo de contribución	Tipo de apoyo solicitado: monetario o en especie.
		Monto	Monto requerido al apoyo de proyectos culturales.
		Tiempo de solicitud	Tiempo disponible para presentar una solicitud de patrocínios.
		Tiempo de aprobación	Tiempo que demora aprobar el patrocinio desde su solicitud.
Criterios de elección	Aspectos clave que la empresa toma en cuenta al evaluar y decidir si acepta un patrocinio	Coincidencia de públicos y temática	El teatro y la empresa están dirigidos al mismo público objetivo.
		Prestigio y reconocimiento de la marca del teatro	El teatro se encuentra posicionado y es reconocido en el mercado.
		Visibilidad y exposición de marca de la empresa	En qué medida la marca se encuentra expuesta a su público: banners, volantes, programas de mano, <i>merchandising</i> , etc.
		Antecedentes y trayectoria del teatro	Descripción de las obras y patrocínios pasados del teatro.
		Presupuesto requerido por el teatro	Monto requerido al apoyo de proyectos culturales.
		Calidad artística	Calidad del espectáculo, actores y directores conocidos y reconocidos.
		Redes de contacto del teatro	Contactos con amigos, familiares u otros.
		Profesionalización del teatro	Formalidad, seriedad, planificación, monitoreo y rendición de cuentas.
		Beneficios ofrecidos a las empresas	Entradas, descuentos, funciones especiales, agradecimientos, logo en material gráfico, etc.
Ubicación del teatro	Zona de Lima en la que se encuentra el teatro.		

Adaptado de: Kotler y Scheff (2004), Varbanova (2013), Clotas (2003), Gómez (2011)

Luego de la categorización, se pasó a una codificación temática y analítica, pues a partir de ello se pueden asignar, reflexionar e interpretar pasajes de las entrevistas en relación a temas establecidos previamente (Richards, 2005). Por último, se realizó el proceso de sistematización y agrupamiento de la información de forma manual en matrices con el fin de presentar los datos de forma ordenada y comparativa. De esta forma, la estrategia de análisis de la investigación consiste en identificar las unidades de análisis, una categorización deductiva, una codificación temática y por último, la sistematización y reflexión de los datos hallados.

En resumen, el presente estudio tiene un alcance principalmente descriptivo, con algunas aproximaciones iniciales a estudios exploratorios y correlacionales sobre el tema. Se eligió un enfoque cualitativo debido a que se busca expandir el conocimiento del tema de patrocinios. Para ello, se estudió y profundizó en las experiencias de casos específicos y se buscó compararlos con el fin de encontrar particularidades en cada uno, además de rasgos en común.

Esta tesis se constituye a partir de tres fuentes de información: los expertos, las organizaciones privadas patrocinadoras y las organizaciones teatrales sin fines de lucro de Lima. La herramienta utilizada para recoger información fue la entrevista a profundidad y una escala de medición para conocer el orden de importancia de los criterios de elección. A través de estos elementos se armó y aplicó la metodología de investigación del presente documento y se hallaron datos interesantes sobre el proceso de captación de patrocinios en las organizaciones patrocinadoras y organizaciones teatrales entrevistadas y se identificaron los criterios de elección que determinan el otorgamiento de un patrocinio y auspicio privado. Dicha información es presentada y analizada en el siguiente apartado: “Análisis y resultados”.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS

*“La suerte es fantástica, pero no sostenible”*

(Mühletaler, comunicación personal, 05 de noviembre, 2014)

En el presente capítulo se muestran los resultados de la investigación, los cuales buscan alcanzar los objetivos propuestos en el primer capítulo. En primer lugar se presenta una tabla con el estado actual de los teatros estudiados; esta comprende una relación de variables que busca describir el manejo interno de la organización y que podría influir en la obtención de patrocinios.

En segundo lugar, en base al primer objetivo de la investigación, se presentan los hallazgos sobre el proceso de obtención de patrocinios y auspicios desde las experiencias de las organizaciones patrocinadoras y organizaciones teatrales entrevistadas. Luego, se expone la información hallada sobre los criterios de elección claves en la evaluación de las propuestas de patrocinios desde las perspectivas de las empresas, teatros y expertos del sector cultural. Finalmente, se muestra una sistematización de aquellos aspectos de mejora de los teatros sugeridos por los entrevistados que permitirán la consecución de estos fondos. Los resultados son analizados de dos maneras:

- a. Por cada grupo muestral (patrocinadores, teatros y expertos), para encontrar tendencias, similitudes y diferencias en las perspectivas de cada grupo.
- b. Por cada variable, para efectuar una comparación entre los grupos entrevistados con el objetivo de contrastar opiniones y encontrar tendencias y/o diferencias en el proceso de captación de patrocinios y en la relevancia de cada criterio de evaluación.

Algunas de las empresas mencionadas son patrocinadoras actuales o pasadas de los teatros entrevistados, lo cual enriquece el análisis al encontrar información disímil en ambos casos. Es preciso recordar que los datos referidos provienen de organizaciones patrocinadoras y organizaciones teatrales que, por políticas de confidencialidad, no serán mencionados en el documento ni en relación a una información específica. De esta forma, se recuerda que la codificación de los entrevistados es la siguiente: empresas (E1, E2, E3, E4, E5) y teatros (T1, T2, T3, T4, T5).

Asimismo, se recuerda que los resultados presentados parten de una codificación manual y deductiva de la información en base a las variables de análisis previamente identificadas.

## 1. Estado actual de las organizaciones teatrales entrevistadas

La tabla 20 muestra el estado actual de las organizaciones teatrales entrevistadas con respecto a aspectos generales, tales como organigrama, funciones, público objetivo, entre otros. El objetivo es conseguir un conocimiento general de estas organizaciones, para luego ver su intervención en la obtención de patrocinios y auspicios.

Se puede observar que las organizaciones teatrales entrevistadas generalmente no cuentan con un organigrama documentado y funciones delimitadas. Asimismo, varios de los teatros mencionan que se dirigen a un público objetivo general, a excepción de un teatro que tiene uno definido claramente, aunque no se conoce si utiliza esa información a su beneficio. En general, se fijan los precios de las entradas a partir de la comparación con el mercado y la disposición de los espectadores; sin embargo, no se menciona una forma de establecer sus precios tomando como referencia sus costos. Por último, varios teatros señalan que no cuentan con un plan de comunicación estructurado o, en todo caso, la difusión de las obras está tercerizada a una empresa o persona contratada para realizar esa función. Esto podría indicar que no se ha decidido estratégicamente qué canales de comunicación utilizar y el porqué de su elección.

- *“No, todo es así al ojo porque básicamente el contador es el contador y el técnico es el técnico. La producción la definimos [Juan] y yo, y tenemos un brazo derecho que es [Gaby]. No hay mayor directorio porque no funcionamos como una empresa, sino como una sociedad de amantes del teatro”* (T4, comunicación personal, 09 de diciembre, 2014).
- *“Tú sabes que nunca hemos hecho esos estudios nosotros, pero viendo los que vienen es un público A-B”* (T2, comunicación personal, 29 de noviembre, 2014).
- *“Nos regimos por el mercado; sin embargo, no tenemos los precios más altos del mercado, buscamos un intermedio y tenemos precios de distinto tipo”* (T1, comunicación personal, 11 de diciembre, 2014).

Tabla 20: Características generales de organizaciones teatrales bajo estudio

Características generales	T1	T2	T3	T4	T5
<b>Organigrama y Funciones</b>	- Documentado. - Cuenta con reglamentos y actas.	- No documentado. - Tareas definidas, no totalmente delimitadas.	- Documentado. - Organigrama detallado. - Funciones escritas, no delimitadas.	- No documentado. - Cargos delimitados “al ojo”, no documentados.	- No documentado. - Planeamiento de la estructura y funciones.
<b>Público objetivo</b>	- Público en general.	- No definido.	- Depende de la obra. - Generalmente de NSE A y B.	- Público en general.	- Hombres y mujeres entre 20 a 50 años. NSE A-, B y C+.
<b>Fijación de precios</b>	- A partir de lo que el mercado esté dispuesto a pagar.	- En base al lugar, el servicio, las instalaciones y en comparación con el mercado.	- No conocen la forma en que se fijaron esos precios.	- En base al mercado, pero siempre un poco menos.	- Se tiende a mantener el mismo precio accesible en todas las puestas.
<b>Plan de comunicación</b>	- Una persona se encarga de organizar la difusión, principalmente en redes sociales.	- Empresa tercerizada encargada de difusión mediante entrevistas, redes sociales, TV y radio.	- No cuenta con un plan de comunicación fijo. - Redes sociales, afiches, volantes, <i>mailing</i> , etc.	- Una persona se encarga de organizar el plan de comunicación: redes sociales, prensa, TV, etc.	- Cuentan con una propuesta básica: redes sociales, apoyo en prensa escrita, radio y televisión.
<b>Barreras para conseguir patrocinios</b>	- Pocas empresas interesadas en apoyar otras iniciativas. - Acaparamiento de empresas: se busca siempre a las mismas. - Empresas tienen criterios que hacen difícil la entrada de proyectos nuevos.	- Poco conocimiento del proceso de obtención de patrocinios. - Puede ser una cuestión de relaciones personales. - Pocas empresas interesadas en dar auspicios.	- Las empresas están buscando regularmente un beneficio a corto plazo y auspiciar un teatro es una inversión a largo plazo. - Es difícil llegar a la persona adecuada.	- Por contactos, se accede a reuniones, pero no se logra concretar el patrocinio.	- Es difícil encontrar a empresas con una mirada alternativa, como este teatro.

Estas variables dan nociones acerca de la poca organización que presentan los teatros, lo cual podría afectar la obtención de patrocinios. A esto se añade las barreras que encuentran los entrevistados en el momento de solicitar apoyo a las organizaciones privadas: poco interés en apoyar iniciativas culturales, poco conocimiento del proceso y criterios de otorgamiento de patrocinios de parte de las empresas, la necesidad de tener contactos personales para llegar a los patrocinadores, entre otros. A continuación, se profundiza en estos temas con el fin de comprenderlos para reducir estas barreras.

## 2. Hallazgos en el proceso de captación de patrocinios

A partir de las entrevistas a las organizaciones patrocinadoras (ver anexo H) y teatros (ver anexo I), se han obtenido hallazgos sobre las etapas y aspectos del proceso de captación de patrocinios y auspicios. Es importante volver a resaltar que los datos aquí señalados no son generalizables a todo el sector teatral, y que sirven de marco referencial sobre las condiciones y características de aquellos teatros que buscan apoyo del sector privado. El siguiente análisis se basa en los resultados hallados en las entrevistas a patrocinadores y teatros.

### 2.1. Resultados del proceso de captación - Empresas

Entre las razones que empujan a las empresas a apoyar estas iniciativas destacan dos en particular: una política interna de la empresa enfocada a incentivar la cultura o un tema de imagen corporativa. Una de las particularidades encontradas en el trabajo de campo fue que en las organizaciones de banca y seguros destaca sobre todo una política interna de apoyo a la cultura, sin dejar de lado el beneficio en su imagen corporativa.

- *“Trabajamos por un futuro mejor de las personas. [...] y sentimos que desde el ámbito de la cultura, en la medida que las personas tengan acceso a ella, van a tener un mejor futuro, ser mejores ciudadanos, leer mejor los contratos, entender mejor otras realidades, y comprender las diferencias y tolerarlas”* (E2, comunicación personal, 19 de junio, 2014).

Con ello, no se quiere decir que una razón sea mejor que otra, sino que el rubro del negocio puede influir en las motivaciones intrínsecas de cada organización por apoyar iniciativas culturales. Para las organizaciones teatrales es importante conocer la razón principal que mueve a la empresa patrocinadora, debido a que al momento de solicitar el patrocinio se debe decidir si la propuesta tendrá un discurso enfocado en el impacto social de la obra o un impacto ligado a la mejora y difusión de la imagen corporativa.

La tendencia mundial es que las empresas del rubro de banca y seguros destacan como organizaciones interesadas en patrocinar iniciativas culturales. Los bancos tienen una probabilidad de 22.3% de ser patrocinadores en este rubro que otras organizaciones (IEG Sponsorship Report, 2014). En las entrevistas se observa la visión que tienen estas organizaciones al considerar la cultura como factor de desarrollo y porque en el largo plazo es conveniente para ellos que el país sea más desarrollado y con mayor capacidad económica. Sería interesante que se pueda analizar esta correlación en estudios posteriores.

Generalmente, no se habla de un área de la empresa dedicada a analizar específicamente el tema de patrocinios, sino estos son vistos por las áreas comerciales, de marketing, imagen u otras afines. Dichas áreas están vinculadas a temas de promoción y difusión de la empresa, por lo que se confirma el hecho de que las empresas realizan patrocinios por una razón de imagen corporativa.

En cuanto al tipo de contribución, ya sea monetario o en especies, es indistinto; sin embargo, se observa que las organizaciones de banca y seguros son las que apoyan monetariamente, mientras que las otras dos empresas entrevistadas, lo hacen en especie. Esto podría orientar una búsqueda selectiva de empresas de acuerdo a lo que la organización teatral necesite.

- *“Nosotros no apoyamos con dinero, nosotros apoyamos con difusión, que es nuestro fuerte. Es netamente en especie”* (E3, comunicación personal, 20 de junio, 2014).
- *“No le podríamos decir [...] te doy 100 mil descuentos en seguros de salud porque no se puede, hay personas que de repente ya exceden los años de asegurabilidad que tenemos”* (E5, comunicación personal, 18 de junio, 2014).

La diferencia se debe a que muchas empresas no pueden realizar un apoyo en especie, debido a que la misma característica de los servicios que brindan no les permiten dárselos a los teatros. Por ejemplo, una aseguradora no puede brindar descuentos en seguros a la organización de teatro, dado que es necesaria, primero, una evaluación de riesgo del perfil de cada persona y es posible que haya personas que no cumplan con los requisitos.

Según las empresas, el teatro es casi siempre el que propone el monto a financiar. La empresa evalúa este monto y decide si es adecuado o no a partir de una valorización de beneficios y el presupuesto disponible. En uno de los casos de estudio se señaló que su presupuesto se distribuye en un 80% al apoyo a la educación y un 20% a actividades teatrales. Por otro lado, en un segundo caso la empresa solicita al teatro que invierta en la mitad del monto solicitado.

- *“Intentamos establecer un plan anual para cada uno de los compromisos que se tiene, y si hay una propuesta nueva dejamos un monto, pero mucho menor”* (E2, comunicación personal, 19 de junio, 2014).
- *“El cliente establece el monto, dependiendo del presupuesto que él tenga. Si el cliente tiene 5 000 soles, yo le voy a dar 5 000 y obviamente le voy a pedir beneficios en función a lo que él me da”* (E3, comunicación personal, 20 de junio, 2014).

No se marca una tendencia en el tiempo ideal que una empresa espera una solicitud de patrocinios. Los tiempos van entre tres meses a un año. En la realidad, las empresas señalan que los teatros muchas veces presentan su solicitud con muy poco tiempo de anticipación o luego del cierre del presupuesto, que ocurre entre los meses de septiembre y noviembre. Se menciona que los procesos suelen pasar por distintas áreas y comités de evaluación, y que el tiempo estimado de aprobación de un patrocinio va entre una semana a un mes como máximo, dependiendo del monto solicitado, la carga laboral de la empresa y la cantidad de etapas filtro.

- *“El 90% de mi presupuesto para el 2015 ya está planeado, si tú vienes ahorita en octubre con un proyecto, la respuesta va a ser no. No tenemos el dinero, por más bueno que sea el proyecto”* (E2, comunicación personal, 23 de octubre, 2014).
- *“Lo ideal es que sea con 6 meses de anticipación porque generalmente las empresas planificamos el presupuesto del siguiente año desde julio del año anterior. Entonces, cuanto más propuestas consiga con tiempo, se pueden planificar e incluir en el siguiente año fiscal”* (E4, comunicación personal, 10 de diciembre, 2014).

Respecto a las etapas del proceso en cada empresa, estas son disímiles entre sí y no se marca un patrón claro en todas ellas. Se presenta a continuación el proceso que sigue cada uno de los entrevistados (ver anexo H).

La empresa A menciona que primero llega una solicitud de patrocinios, ya sea por correo o por una carta de presentación al jefe de marca; luego, se decide si la propuesta es interesante o no. Si le interesa, se lo deriva a un practicante para que se coordine una reunión, etapa que se considera la más importante, pues es allí donde se conoce a la persona con quien se va a trabajar y se negocian los términos del apoyo. Luego de la reunión se decide finalmente si se patrocina o no la actividad.

En el caso de la empresa B, se tiene una evaluación constante que empieza con determinar primero el impacto de la idea y la capacidad del proyecto para captar la atención del

público. Luego, el proyecto pasa por una revisión económica para, finalmente, evaluar la reputación y temática de la obra.

En la empresa C no se ha detallado un proceso claro; sin embargo, a partir de las entrevistas se deduce que una vez llegada la solicitud, se observa en el teatro tres características principales: formalidad, respaldo y ubicación. Si el teatro cuenta con estas características, se le pide una inversión en publicidad, en otras palabras, una pauta publicitaria<sup>37</sup>. En este caso, se puede hablar de una relación comercial, puesto que la empresa vende un espacio publicitario al teatro y, como parte del auspicio, aporta la mitad del costo de dicho espacio, mientras que el teatro aporta la otra mitad. Si el teatro dispone de esa cantidad de dinero, se cierra el acuerdo.

La empresa D recibe por correo electrónico la propuesta del teatro. Si le interesa, se pacta una reunión donde se presentan la idea y programación de las obras. Primero pasa por las áreas comercial y marketing; segundo, por un comité evaluador y, por último, por el área de compras quien se encarga de emitir las órdenes de compra respectivas. Finalmente, se le informa al teatro la respuesta y se pasa a la fase de ejecución.

En el caso de la empresa E, el proceso inicia al ejecutar dos filtros en la solicitud de patrocinios. En primer lugar, analizar si la propuesta se encuentra alineada a la línea de acción de la empresa, y en segundo lugar, si se cuenta con el presupuesto disponible para apoyarla. Si la propuesta cumple con ambas condiciones, pasa a una evaluación por el área encargada, la que finalmente decide si se acepta o no. En este caso particular, el teatro no buscó a esta empresa, sino que en su momento, la empresa determinó que su estrategia estaba enfocada en apoyar el sector teatral, por lo que evaluó las distintas alternativas en la oferta teatral y decidió apoyar al teatro con más relevancia en el medio.

A pesar de que el proceso de los entrevistados es diferente en cada caso, se observa que, en general, la propuesta pasa siempre por una etapa de evaluación, la cual considera ciertos criterios importantes que deben ser tomados en cuenta por la organización teatral, a fin de lograr el patrocinio. Luego del análisis de las organizaciones patrocinadoras, se observa una primera aproximación al proceso de patrocinios, las razones de apoyo, las áreas encargadas, tipos de contribución, tiempos de solicitud y aprobación. De la misma manera, en la siguiente sección se describe el mismo proceso desde la perspectiva de las organizaciones teatrales con el fin de encontrar aquellos puntos en los que existe un descalce de información.

---

<sup>37</sup> Una pauta publicitaria es una inversión de una organización en publicidad. La empresa cuando realiza auspicios financia la mitad del total de la pauta publicitaria.

## 2.2. Resultados del proceso de captación – Organizaciones teatrales

A partir de las entrevistas se rescatan las siguientes tendencias: ninguno de los entrevistados cuenta con un área especializada de patrocinios. Solamente uno de los teatros dispone de un área comercial que se encarga de la captación y gestión de estos, mientras que en los teatros restantes, de esto se encarga una persona, ya sea el productor o los mismos directores.

No se observa una tendencia en el tipo de contribución solicitada, aunque en las entrevistas se resalta el hecho de solicitar primero un apoyo monetario y en caso no sea posible, apoyo en especies, que ayuda a reducir los costos operativos del teatro. En cuanto al monto solicitado, este varía dependiendo del teatro; sin embargo, se confirma lo señalado por las empresas: que los teatros suelen acercarse a estas con un monto definido, el cual pasa posteriormente por una evaluación. Una cita que ejemplifica lo descrito es la siguiente:

- *“Depende... presentas un presupuesto y después dices, queremos que usted sea auspiciador o patrocinador un tanto por ciento de esto”* (T1, comunicación personal, 11 de diciembre, 2014).

A la pregunta si conocían el tiempo de solicitud ideal de un patrocinio, los entrevistados señalaron que se debía solicitar este patrocinio con un tiempo prudente de anticipación; no obstante, no coincidieron en un tiempo promedio, este podía variar, según cada teatro, entre seis meses y dos años. Además, estos señalaban conocer la fecha de cierre de presupuesto de las empresas: entre los meses de septiembre y diciembre, y que después de esos meses es muy complicado ser tomado en cuenta por la organización patrocinadora. Asimismo, mencionaron que el proceso de evaluación y aprobación puede durar entre tres semanas y seis meses.

- *“Si yo quiero conseguir dinero tengo que plantear mi proyecto 10 a 12 meses antes, menos tiempo es más difícil. [...] Por lo general es conveniente septiembre, máximo octubre. Después de eso es bien difícil, ya cerraron presupuestos hace rato”* (T5, comunicación personal, 28 de noviembre, 2014).
- *“Se supone que todos cierran sus presupuestos en octubre, noviembre. Entonces, debería ser un año y medio”* (T2, comunicación personal, 29 de noviembre, 2014).
- *“Ahorita, o sea noviembre, diciembre, máximo en enero”* (T3, comunicación personal, 25 de noviembre, 2014).

Según las entrevistas realizadas, dos teatros no conocían sobre el proceso de obtención de patrocinios, los otros tres teatros mencionaron caminos distintos (ver anexo I), lo cual denota

un manejo de información disímil entre las organizaciones teatrales entrevistadas sobre la solicitud y aprobación de los patrocinios en base a su experiencia. Más adelante, se detalla mayor información sobre este punto.

Para comprender con precisión este proceso, se hace una comparación entre lo mencionado por las empresas y teatros en el siguiente inciso. Su importancia radica en encontrar aquellos descortes de información que permitan construir una propuesta mejorada en el siguiente capítulo.

### **2.3. Análisis comparativo del proceso de captación de patrocinios**

Entre los aspectos de comparación se observa que tanto en las empresas como en los teatros no se cuenta con un área de patrocinios. En el primer caso, las áreas de marketing o afines se encargan de todo el proceso, mientras que en el segundo caso, generalmente solo una persona se encarga de la búsqueda, coordinación y seguimiento del patrocinio. Con ello, se entiende que la poca profesionalización o preparación para este tipo de práctica no solo recae en las organizaciones teatrales, sino también por el lado de las empresas. Si lo que se quiere es generar un vínculo entre ambas, las dos partes deben prepararse y contar con procesos delimitados y personas encargadas especialistas en estos temas. Sin embargo, por ser los teatros los más interesados, se resalta la importancia que tiene que sean ellos los que busquen un primer acercamiento de manera más formal y seria, con el fin de generar confianza en sus potenciales clientes.

Por otro lado, la mayor parte de los teatros entrevistados suelen solicitar una contribución monetaria y luego en especie; asimismo hay empresas que apoyan en efectivo y otras mediante su producto, dependiendo si cuentan con el presupuesto para apoyar en efectivo o por sus políticas de contribución. Para ambos grupos de entrevistados, el teatro propone el monto de financiamiento, pero la empresa es quien finalmente decide si acepta dicho monto o se negocia. Con ello se desprende que en la realidad limeña los aportes monetarios como en especie son igual de valorados por los teatros. Si bien, la recaudación de dinero les permite mayor disposición de recursos, el apoyo en especie les ayuda a reducir la lista de necesidades como lavandería, comida, peluquería, entre otros, y poder repartir los ingresos obtenidos en otras actividades.

Según las empresas, se debe solicitar con tres meses a un año de anticipación; en cambio, los teatros señalan que debería hacerse entre seis meses a dos años. Si bien los teatros parecen tener una idea de los tiempos de solicitud, aprobación y cierre de presupuestos de las empresas, en la realidad, no siempre se da de esa manera. Según las empresas entrevistadas, se suele solicitar el patrocinio con poca anticipación, por lo que muchas veces el proyecto es

rechazado desde un inicio. A partir de lo anterior, se percibe un desfase de información explicado por la poca investigación previa por parte de los teatros, lo cual podría significar que pierdan algunas oportunidades de apoyo. Asimismo, es importante resaltar que durante las entrevistas, las organizaciones teatrales mencionaron que debían acercarse con un tiempo mínimo de seis meses; sin embargo, en la realidad no lo hacen; es decir, conocen la importancia de los tiempos pero aun así no lo toman en cuenta en la práctica, lo cual podría deberse a una baja planificación que permita que se llegue con la propuesta adecuada en el momento adecuado.

Respecto a las etapas del proceso de patrocinios se rescata la siguiente información: en la empresa, una vez que llega la solicitud, esta pasa por una evaluación de la persona, área y/o comité encargado. A partir de esta valoración, la cual consiste en evaluar si la propuesta cumple con ciertos criterios de elección, se puede pedir una reunión con la organización teatral, en la cual se negocia las condiciones del patrocinio. Finalmente, se toma la decisión. Desde la perspectiva de los teatros, el proceso es diferenciado y no se encuentra una línea clara que permita comparar a todos. De esta manera, se entiende que no todos los teatros manejan la misma información y el proceso, para cada uno, se encuentra basado en sus propias experiencias. En base a esto, es importante rescatar la etapa de evaluación de las empresas antes de elegir una propuesta de patrocinio y la importancia que tiene que las organizaciones teatrales estén preparadas para esa etapa. En consecuencia, efectuar una investigación previa de cuáles son las motivaciones de apoyo de la empresa, cuáles son los aspectos que valoran, y de qué manera se pueden satisfacer sus necesidades con el objetivo de conectarse con la organización patrocinadora.

#### **2.4. Proceso actual de captación de patrocinios**

A continuación, se presenta una aproximación sobre el proceso actual de captación de patrocinios y auspicios a partir de la información obtenida de las entrevistas a las organizaciones patrocinadoras y organizaciones teatrales. Se ha buscado compilar las opiniones y perspectivas de ambos actores con la finalidad de identificar y estandarizar las distintas etapas del proceso. Es preciso indicar que las etapas que se muestran en la figura 4 no son mencionadas necesariamente por todos los entrevistados, por lo cual el proceso graficado no pretende generalizar lo que ocurre en todos los teatros y/o todas las empresas, sino servir como punto de partida para brindar un acercamiento del mismo.

**Figura 4: Proceso actual de captación de patrocinios**



El proceso inicia con el diseño y elaboración de una propuesta de patrocinio en una carpeta, *dossier* o *brochure*. Luego, la organización teatral busca y se informa sobre potenciales patrocinadores y los contacta mediante correo electrónico o vía telefónica. Una vez ha sido contactado el patrocinador y se le ha enviado la propuesta de patrocinios, esta pasa por una fase de evaluación en la empresa. Si logra pasar esta etapa, se pacta una reunión para negociar los términos y condiciones del patrocinio. A partir de ello, el patrocinador toma la decisión de aceptar o no el patrocinio para finalmente pasar a la etapa de ejecución.

A partir del análisis previo, se encuentran ciertas falencias en el proceso, lo cual es de utilidad para plantear mejoras en el siguiente capítulo. En primer lugar, como se mencionó en los hallazgos, habría un descalce de información respecto a los tiempos de solicitud y aprobación entre la organización teatral y la empresa patrocinadora, lo que podría indicar que los teatros no conocen con exactitud dicha información. Además, las empresas entrevistadas mencionan que los teatros muchas veces se acercan a ellos con poco tiempo de anticipación, lo que hace que la propuesta sea, en la mayoría de casos, rechazada.

A partir de la teoría, como se observó en el proceso detallado por Varbanova (2013) (ver Figura 2) se sabe que antes de armar la propuesta de patrocinios, el teatro debe identificar sus costos y necesidades financieras para fijar el monto a solicitar al patrocinador. Después, se

procede a buscar a los potenciales patrocinadores interesados en apoyar iniciativas teatrales. Y a partir de este estudio se elabora la propuesta de patrocinios.

En la figura anterior se observa que en el proceso actual, la elaboración de la propuesta se realiza antes de la investigación de los patrocinadores y no al revés, como debería ser. En este punto se notan tres falencias: el descalce de tiempos, falta de objetivos financieros precisos y la creación de una propuesta antes de realizar un estudio previo de los potenciales patrocinadores. Asimismo, si se compara el proceso actual con el expuesto por Varbanova se observa una diferencia en las etapas finales. En el proceso de la autora se hace referencia a una etapa de retroalimentación y elaboración de reportes a los patrocinadores, etapa que ningún teatro toma en cuenta según las entrevistas realizadas. Como se verá en la propuesta de mejora, esta etapa es muy importante, pues ayuda a construir el prestigio de la organización teatral, el cual puede ser un criterio crucial en la obtención de futuros patrocinios.

Como se señaló anteriormente, la etapa de evaluación es una de las más críticas en el proceso; así fue descrita por gran parte de los entrevistados, tanto empresas como teatros.

- *“Siempre hay un primer pedido de parte de ellos. Evalúas el pedido y en base a ello hago una valorización de mi producto para ver cuánto puedo darles”* (E1, comunicación personal, 28 de noviembre, 2014).

En esta etapa de evaluación, los patrocinadores aplican distintos criterios de elección con el fin de decidir objetivamente si una organización teatral debe o no ser patrocinada por ellos. Conocer e identificar estos criterios, así como determinar su importancia para cada entrevistado, será de utilidad para las organizaciones teatrales en la elaboración de una propuesta mejorada para la captación de patrocinios.

### **3. Hallazgos sobre los criterios de elección**

Para tener un conocimiento más completo acerca de los criterios de elección en el proceso de aprobación de un patrocinio se presentan las perspectivas de los tres grupos muestrales: las organizaciones patrocinadoras (ver anexo J), las organizaciones teatrales (ver anexo K), y, desde una perspectiva global, los expertos en gestión cultural (ver anexo L).

#### **3.1. Resultados de la perspectiva de organizaciones patrocinadoras**

Según las empresas entrevistadas predomina la coincidencia de públicos objetivo entre la organización teatral y la organización patrocinadora. Palabras clave asociadas a este criterio son la visibilidad de la marca de la empresa, la temática de la obra, los valores y emociones que se puedan transmitir, etcétera. Este criterio es considerado decisivo; de no darse una

coincidencia de públicos es casi imposible que la empresa esté interesada en patrocinar la actividad, pues que no lograría ningún impacto en su público objetivo. Esto se refleja en los siguientes extractos:

- *“Vemos la historia, a quién está dirigido, el guión, no con ánimo de censura si no de saber de qué se trata”* (E2, comunicación personal, 19 de junio, 2014).
- *“Vemos que a quienes se dirijan sea principalmente el mismo target que el de nosotros. Que las temáticas estén dirigidas a la familia y niños. Es algo que la empresa siempre está presente, es donde la gente más participa”* (E3, comunicación personal, 20 de junio, 2014).

Este criterio se encuentra relacionado a la capacidad del teatro de exponer y hacer visible la marca de la empresa patrocinadora; esta no apoyaría a un teatro donde su marca no quede expuesta a una cantidad suficiente de potenciales clientes. No se trata de exponer la marca en todos lados, sino en lugares estratégicos para que llegue efectivamente al mercado meta. En este sentido, se señala que ambos criterios son importantes para la empresa, debido a que se busca una concordancia entre lo expuesto por el teatro y lo que la empresa quiere transmitir con el fin de llegar efectivamente al público objetivo.

- *“Para auspiciar no solo tenemos en cuenta la marca si no también los suscriptores de la empresa. Como son A-B, estos eventos tendrían que estar dirigidos a un público como el que tenemos”* (E3, comunicación personal, 20 de junio, 2014).

Todas las empresas coinciden en que el prestigio del teatro es un criterio importante y que está directamente relacionado a la trayectoria del mismo, es decir, el prestigio se forma a partir de antecedentes y experiencias favorables. Para los patrocinadores, contar con información sobre experiencias previas que los teatros tengan con otros patrocinadores, antecedentes y resultados de patrocinios pasados, la lista de empresas que han estado involucradas en sus proyectos y los reconocimientos y/o premios que han recibido, permite que estos se forjen una idea del prestigio del teatro y su relación con el público.

- *“Sus antecedentes deben demostrar lo que han trabajado, preguntamos a los actores, que sean personas que cumplan con los beneficios que debe corresponder a una empresa. Tratamos de que sea muy formal”* (E2, comunicación personal, 19 de junio, 2014).

Para las empresas entrevistadas un teatro profesional debe ser formal, tener en claro su misión, visión y objetivos, actuar bajo una planificación previa y presentar indicadores y reportes sobre el uso e impacto del patrocinio.

- *“El teatro debe tener experiencia previa, un background, una misión y visión claras, que las pequeñas cosas que han hecho tengan objetivos bien definidos, cómo lo hicieron. Que sean totalmente honestos y transparentes, un win to win, que ninguno saque provecho de la otra parte”* (E1, comunicación personal, 13 de junio, 2014).
- *“Primero tratamos de establecer contacto con organizaciones ya formalizadas, serias, que tengan prestigio”* (E2, comunicación personal, 19 de junio, 2014).
- *“Nosotros normalmente pagamos con órdenes de compra así que tiene que tener R.U.C., tiene que estar al día con la SUNAT”* (E4, comunicación personal, 10 de diciembre, 2014).

A partir de la mención de estos términos se plantea que la profesionalización de un teatro adquiere un carácter relevante en la aprobación o rechazo de un patrocinio. Es necesario distinguir que la formalidad es un punto clave que es tomado en cuenta por las empresas, pues el apoyo económico que se brinda se hace mediante órdenes de compra, por lo que se necesita que el teatro cuente con un Régimen Único del Contribuyente (RUC) y una razón social para emitir dicho documento.

Asimismo, los entrevistados consideran al presupuesto un factor relevante, ya que bajo la premisa de que disponen de recursos limitados, las empresas deben realizar una adecuada valorización, en la cual el valor generado al patrocinar debe ser mayor al costo del mismo. Algunas empresas mencionan que valoran que el teatro proponga niveles de patrocinio con distintos rangos de precio, lo cual da mayor libertad al patrocinador para elegir en base a sus intereses y presupuesto disponible.

Las entrevistas muestran que la calidad artística se relaciona con la trayectoria, reconocimiento y la exposición mediática de la marca de la empresa. Esto podría deberse a la noción de los entrevistados sobre la calidad artística, que la asocian con tener actores, directores y productores reconocidos en el medio. Este criterio se vincula a la visibilidad de la empresa, ya que un actor cotizado y muy conocido en el medio tiene una mayor capacidad para atraer público al teatro; es decir, exponer la marca de la empresa a una mayor cantidad de personas.

Dos empresas consideran la ubicación del teatro como un elemento decisivo en el proceso de aprobación del patrocinio. Se distingue una relación entre la ubicación del teatro y el público objetivo, debido a que el público de la empresa puede acudir a zonas donde se encuentra

la sala de teatro. Con ello se percibe la importancia de la coincidencia de públicos frente a otras variables.

- *“La ubicación es importante por el hecho del producto al que lo asociamos, dependiendo del segmento al que va dirigido el espectáculo. Felizmente nosotros tenemos diferentes medios, si hay algo que no va a uno, lo asociamos a otro”* (E3, comunicación personal, 20 de junio, 2014).

En general, se identifican dos tipos de beneficios principales para las empresas. En primer lugar, la presencia de la marca de la empresa mediante la exposición de su logo en el material gráfico y audiovisual del teatro y la cobertura en medios, y, en segundo lugar, en beneficios tangibles como entradas gratis, descuentos para sus trabajadores y clientes, funciones especiales, fotos con los actores, entre otros. La elección de la gama de beneficios depende de las necesidades que busque satisfacer la empresa. Si una empresa se encuentra interesada en mejorar el clima laboral, podría preferir una mayor cantidad de entradas, descuentos y demás, que una exposición de su logo en el material gráfico del teatro.

Es preciso aclarar que durante el trabajo de campo, no se manifestó que las redes de contacto fueran un criterio de evaluación a tomar en cuenta; sin embargo, al profundizar sobre el tema, una empresa señaló que sería más fácil para la organización teatral llegar a ellos si estuvieran referidos por un tercero. Este criterio puede no haber sido mencionado en las entrevistas, debido a que tiene un carácter subjetivo, por lo que será contrastado con las opiniones de los expertos y las organizaciones teatrales entrevistadas.

- *“Muchas veces no se dice no porque quieras decir no, si no porque no se ha visto la propuesta. Quizás la manera más efectiva es cuando vienes referido por un tercero”* (E2, comunicación personal, 23 de octubre, 2014).

### **3.2. Resultados de la perspectiva de organizaciones teatrales**

El criterio de coincidencia de públicos no es mencionado por todos los teatros; salvo en dos oportunidades, en las que se hace una referencia al mismo, más no lo consideran un factor decisorio para la captación de patrocinios. Asimismo, la ubicación del teatro no es considerado un criterio de evaluación importante según los teatros entrevistados; solo dos teatros mencionan una relación entre la ubicación del teatro y la llegada al público objetivo.

- *“El público es bien A-B, pues el teatro está en Miraflores, y a los empresarios les gusta eso”* (T3, comunicación personal, 25 de noviembre, 2014).

Para el entrevistado contar con un público de nivel socioeconómico AB, que frecuenta el distrito de Miraflores, ayuda a conseguir patrocinios; sin embargo, esto no necesariamente

sucede en la realidad, pues no todas las empresas patrocinadoras tienen ese segmento de público. En ese caso, el teatro debería enfocarse en captar empresas que cuenten con el mismo público objetivo.

Acerca del reconocimiento de la marca del teatro como criterio de elección, solo un teatro resaltó la importancia de contar con una marca para llegar al patrocinador. En los demás casos, se refirieron al estado actual de su marca, si era o no reconocida, más no señalaron la importancia que tiene esta para buscar financiamiento externo. Con ello se puede deducir que los teatros entrevistados no asocian el papel de la marca como un aspecto relevante en el proceso de otorgamiento.

- *“Es que si no hay marca, no tienes carta de presentación, no tienes tarjeta, no tienes RUC, no tienes nada. Y es obligatorio”* (T4, comunicación personal, 09 de diciembre, 2014).

Casi todos los teatros concuerdan en la relevancia que tiene para las empresas la exposición de su marca. Por ello, entre los beneficios ofrecidos por los teatros y lo que las empresas suelen solicitar, se encuentra principalmente la exposición del logo de la empresa en distintos medios como vallas, banderolas, volantes, banners, redes sociales y prensa. Se menciona en menor medida los beneficios relacionados a las entradas, descuentos, fotos con los actores, activaciones, etc. Solo uno de los entrevistados considera que las empresas toman más en cuenta este tipo de beneficios que los relacionados a la imagen corporativa.

Casi todas las organizaciones teatrales coinciden que las empresas buscan trabajar con un teatro formal y transparente, que cumpla con las normas legales y tenga la capacidad de cuantificar los beneficios. Asimismo, consideran que las organizaciones patrocinadoras valoran que el teatro llegue con una propuesta de patrocinio armada. Si bien hay una cierta tendencia en que esta propuesta contenga la programación de las obras, la descripción del teatro, la ficha técnica, los actores involucrados, entre otros, no hay un conocimiento claro por parte de los teatros sobre qué elementos informativos deben presentarse al potencial patrocinador.

- *“Transparencia en cuanto al manejo del dinero, tener un calendario definido de las obras a montar. Contar con instalaciones cómodas para que la gente pueda venir, que su marca se vea bien en el establecimiento”* (T2, comunicación personal, 29 de noviembre, 2014).

Respecto al presupuesto, casi todos los teatros mencionan que presentan un monto fijo a las empresas, el cual entra luego a una valorización económica. Tres de los teatros indican que

el presupuesto es un elemento a tomar en cuenta en la solicitud de patrocinios. Solamente un teatro resalta la importancia de contar con un presupuesto claro.

Más de la mitad de entrevistados considera que la trayectoria de los actores y directores involucrados es tomado en cuenta por las empresas, ya que les da facilidad para captar mayor cantidad de espectadores. En cambio, la trayectoria y antecedentes de la organización teatral es nombrada solo en dos ocasiones, sin especial relevancia frente a otros criterios. Esto puede deberse a que se percibe la exposición y visibilidad de la empresa como uno de los criterios más importantes, el cual puede lograrse de forma certera si se cuenta con actores y directores reconocidos.

- *“Supongo que tener reputación y trayectoria cuenta; pero, sinceramente, pienso que eso es relativo. Veo muchos chicos que están en la universidad y consiguen buenos patrocinios. Yo creo que lo más importante es tener un contacto, el contacto manda a todo”* (T3, comunicación personal, 25 de noviembre, 2014).

Esta cita sugiere que las redes de contacto adquieren importancia para la mayoría de organizaciones teatrales entrevistadas. Se mencionó en todos los casos que se consiguió un auspicio gracias a que fueron recomendados por un amigo o un contacto en la empresa.

- *“Me molesta decir esto, pero en ocasiones hicimos un contacto con empresas por relaciones, por amigos que nos hicieron el favor de conectarnos. Sin embargo, luego se fueron del país y se acabó. Así funciona”* (T2, comunicación personal, 29 de noviembre, 2014).

De esta forma se debe precisar que si bien las redes de contacto son útiles para llegar a los patrocinadores, no garantizan una relación duradera entre la empresa y el teatro; esto depende de la vigencia del contacto o, en el mejor de los casos, del desempeño del teatro en el manejo del patrocinio.

### **3.3. Resultados de la perspectiva de expertos**

Se ha tomado en cuenta la perspectiva de cinco expertos<sup>38</sup> en la identificación de los criterios de elección que siguen las empresas para el otorgamiento de patrocinios, pues cuentan con información general y una visión panorámica sobre lo que acontece en el sector teatral. De tal forma, se presenta la opinión de los expertos sobre cada criterio de elección identificado en la teoría.

---

<sup>38</sup> No se considera a todos los expertos entrevistados en el análisis de variables. Se han elegido a estos cinco expertos debido a que el estudio busca una homogeneidad en el número de entrevistados por cada grupo muestral y porque se ha intentado elegir a aquellos expertos que tienen una trayectoria en temas de gestión cultural y que nos han brindado experiencias e información más completa en los temas tratados.

La mayoría de expertos destaca que la propuesta de patrocinio, el contenido de la obra y la misma organización teatral deben coincidir con lo que la empresa quiere transmitir a su público; esto es determinante para generar un interés en las empresas por apoyar iniciativas teatrales. La concordancia entre los valores, el público objetivo y la marca entre la empresa y el teatro son palabras que resaltan en las entrevistas realizadas a estos expertos.

Además, consideran que la ubicación del teatro no es un criterio de evaluación que sea tomado en cuenta por las empresas. Dos de los expertos lo nombran entre una lista de otros criterios. La investigación deduce que un teatro bien ubicado alienta al patrocinador a apoyar, dado que se puede encontrar en una zona a la cual su público objetivo asiste regularmente. En el siguiente extracto se aprecia además, que la zona en la que se encuentra el teatro puede también influenciar en la decisión de la empresa.

- *“Es importante cómo están viendo al teatro; de repente creo que soy el teatro más ficho de Lima y, todo el mundo afuera dice que mi teatro es incómodo, que las obras son malas, aburridas, largas, y que el distrito y la zona en la que estoy es peligrosísima”* (Guillermo Cortés, comunicación personal, 21 de octubre, 2014).

Según los expertos entrevistados, la empresa busca asociar su marca con un evento u organización de prestigio, por lo que se rescata la importancia que tienen las referencias, reconocimientos y premios que logran posicionar al teatro frente a sus audiencias. Es necesario que los teatros trabajen una marca fuerte que pueda brindar confianza a los patrocinadores, lo cual favorecerá la obtención de patrocinios.

Como se señaló anteriormente, el prestigio de una organización se forja a partir de la trayectoria y experiencias favorables respecto a patrocinios pasados. En ese sentido, algunos especialistas aluden que un teatro con referencias y experiencias en otros eventos, como festivales y temporadas teatrales largas es tomado en consideración por la organización patrocinadora, debido a que funcionan como un aval.

- *“Es importante la marca con quien asocio mi patrocinio. Eso probablemente tiene que ver también con la trayectoria y experiencias previas a lo largo de todos estos años y qué nivel de repercusión tiene”* (Marco Mühletaler, comunicación personal, 05 de noviembre, 2014).

La visibilidad y exposición de marca de la empresa es un tema que se repite en todas las entrevistas, por lo que se entiende que es de vital importancia para la obtención de patrocinios. Se valora que el teatro cuente con la capacidad de multiplicar la exposición de la marca de la empresa en los canales que la organización teatral disponga para hacer visible la marca.

Del mismo modo, se pide información acerca de cuántas personas asistirían a la obra y cuántas veces se comparte contenido de la marca en redes sociales con el objetivo de informar a la empresa sobre la capacidad de llegada del teatro y si le va a convenir o no invertir en ese evento. Este punto es importante, dado que la presentación de datos precisos sobre la capacidad de exposición de la marca de la empresa es motivo de confianza para estas.

- *“Estamos trabajando para el mismo tipo de público, al cual a ellos les interesa llegar y nosotros le damos mediciones de impacto, de cuánta gente vino, cuántos lo vieron por televisión, las redes sociales, cuántos compartieron el contenido. Ahí el cliente ve que su marca se va multiplicando en potenciales públicos y clientes”* (Alicia Morales, comunicación personal, 05 de noviembre, 2014).

El tema de visibilidad de marca se puede ver influenciado también por la capacidad de atracción del teatro mediante la colocación de actores y figuras mediáticas. Los entrevistados indican que contar con actores, directores y figuras públicas reconocidas en el medio, le sirve al teatro para obtener un patrocinio. Esto hace que más gente asista a la obra y, por lo tanto, más personas sean expuestas a la marca de la empresa.

- *“Vendes la marca de la organización, de la institución, pero también vendes el nombre del director y de los actores”* (Guillermo Cortés, comunicación personal, 21 de octubre, 2014).

Se percibe una relación entre el criterio de exposición y visibilidad de la marca y el presupuesto solicitado, en el sentido que un teatro con mayor disponibilidad de dinero tiene mayor capacidad de difundir la marca de la empresa a través de más y mejores medios de comunicación. A esto se añade el tema de rango de precios mencionado anteriormente, en el que se propone al patrocinador niveles de apoyo en los cuales, a mayor presupuesto, mayores serán los beneficios.

Entre los beneficios que más han sido nombrados por los expertos se encuentran: exposición del logo de la empresa en material audiovisual y dentro de las instalaciones del teatro, reparto de material promocional de la empresa y cobertura de medios; entradas, invitaciones, descuentos, funciones especiales, fotos con actores, entre otros. Esta lista de beneficios puede variar de teatro en teatro dependiendo de su presupuesto y capacidad de difusión y también puede ser de mayor o menor importancia entre los potenciales patrocinadores en base a sus propios intereses.

- *“Exposición a través de los diferentes canales: vallas, spots, avisos en el periódicos, en revistas, difusión a través de volantería, en afiches, según tu capacidad de inversión en*

*publicidad, redes sociales y bases de datos. Y presencia de marca, activaciones, invitaciones, preestrenos para clientes vip, descuentos para trabajadores de la empresa”* (Sergio Llusera, comunicación personal, 13 de noviembre, 2014).

Los especialistas en el tema coinciden en una serie de falencias que tiene el teatro al momento de buscar un patrocinio privado. Se menciona los teatros no investigan exhaustivamente al patrocinador, no cuentan con formación y herramientas de gestión y llegan al patrocinador sin una propuesta concreta y clara de acuerdo a las demandas de la empresa.

- *“Hay mucho por mejorar: herramientas y formas de contacto, indagación de expedientes y proyectos, saber a quién acudir, cómo venderle el proyecto, etcétera”* (Guillermo Cortés, comunicación personal, 21 de octubre, 2014).
- *“Veo los materiales con los que se acercan y no hay mucha formación en administración y gestión para acercarse a un auspiciador o patrocinador”* (Marco Mühletaler, comunicación personal, 05 de noviembre, 2014).

A partir de esto, se infiere que la profesionalización es un criterio relevante en la consecución de patrocinios desde la perspectiva de los expertos. Estos consideran, además, que las empresas valoran que la propuesta contenga la información básica y de interés para la empresa sobre el teatro, las obras, los beneficios, etcétera.

Con respecto a las redes de contacto, los expertos señalan que en Lima, las relaciones personales y contactos por amigos, familiares o colegas vinculados a la organización patrocinadora adquiere especial importancia. Esto compone un capital social que si bien parte de la subjetividad, se puede identificar y gestionar, como se expone en el siguiente capítulo.

- *“En Lima las cosas funcionan mucho por las relaciones interpersonales. Se ayuda a quienes están mejor relacionados sin lugar a dudas”* (Guillermo Cortés, comunicación personal, 21 de octubre, 2014).

### **3.4. Análisis comparativo de los criterios de elección**

Con el objetivo de brindar una mejor aproximación sobre la importancia que tiene cada criterio mencionado para los patrocinadores, teatros y expertos, se ejecutó un cuestionario con una escala de medición en el que cada entrevistado clasificó en orden de importancia cada uno de estos criterios. Si bien se ha dispuesto un orden para fines de esta investigación, este es solo una referencia general basada en los casos estudiados. Cada organización patrocinadora cuenta con sus propios criterios y orden de importancia para estos; le corresponde a los teatros

informarse y realizar un análisis de mercado y de potenciales patrocinadores. Se volverá a este tema con más detalle en el siguiente capítulo.

Es necesario recordar que a menor puntaje, mayor es la importancia otorgada para cada variable. Para mayor detalle de los criterios por cada perspectiva, ver anexo M. En la siguiente tabla se han sumado los puntajes de cada unidad de análisis y se ha colocado el total según las tres perspectivas:

**Tabla 21: Orden de importancia de los criterios de elección desde las tres perspectivas**

Criterios de elección por orden de importancia	Puntaje Total
1. Coincidencia de públicos objetivo y temática de la obra	45
2. Presupuesto requerido por el teatro	56
3. Reconocimiento de la marca del teatro	60
4. Exposición y visibilidad de la marca de la empresa	65
5. Calidad artística	70
6. Profesionalización	87
7. Antecedentes y trayectoria del teatro	88
8. Beneficios ofrecidos a las empresas	97
9. Ubicación del teatro	106
10. Redes de contacto	106

A partir del análisis de las entrevistas y los resultados de las escalas de medición, se desprende una constante en los tres grupos muestrales: todos los criterios parecen estar en función al criterio de coincidencia de públicos. Según las empresas y expertos, se coloca como el primer criterio de evaluación, pues el objetivo principal del patrocinio es llegar de forma alternativa al público meta; por lo cual, si el teatro apunta a otro tipo de público, la empresa no se vería interesada. Por su parte, los teatros consideran este criterio como uno de los más relevantes, más no el principal, ya que para ellos otros criterios como el presupuesto o la exposición de marca son las principales razones de aprobación o rechazo de un patrocinio.

En este sentido, es interesante resaltar la posición de los expertos y empresas sobre el tema presupuestal. Estos señalan que si bien se toma en consideración este criterio al momento de evaluar un patrocinio, es más importante para ellos otros criterios relacionados a la gestión de marca e imagen de la empresa. Además, se hace una referencia al presupuesto tanto en cantidad como en presentación y justificación del monto solicitado, a diferencia de las organizaciones teatrales, que se preocupan por presentar el monto requerido, más no la sustentación del mismo. Esto destaca la importancia de no presentar solo un monto, sino un presupuesto detallado que justifique la cantidad y el empleo del dinero.

El prestigio de la marca del teatro se ubica entre los primeros puestos entre los tres grupos estudiados. No obstante, al compararlo con las entrevistas, se muestra una mayor importancia de este criterio en las empresas y expertos, quienes coinciden en que para la aprobación de un patrocinio se busca una organización que cuente con referencias, experiencias, premios, entre otros. En el caso de los teatros, no se asocia el papel de la marca a la obtención de fondos privados.

En las entrevistas con las empresas y expertos se resaltó la importancia que tenía la trayectoria y experiencias previas de un teatro en relación con el prestigio de la organización teatral. Sin embargo, surge una contradicción entre la mención constante de la trayectoria del teatro en las entrevistas y la posición que se le da en la escala de medición. Se plantea que el criterio de trayectoria por sí solo no es relevante en la obtención de patrocinios; no obstante, sí se señala la importancia que tiene como influencia en la construcción del prestigio de la organización teatral. De esta manera, en la investigación se toma en consideración este criterio como uno de los más relevantes en la decisión del patrocinador. Esto destaca la importancia que tiene la construcción de una marca reconocida en el medio, ya que eleva la confianza del patrocinador y disminuye el nivel de riesgo que les impide a las empresas invertir en actividades teatrales.

La capacidad del teatro para exponer la marca de la empresa y hacerla visible tiene mayor importancia para las organizaciones teatrales y expertos consultados que para las organizaciones patrocinadoras, según la escala de criterios. Este resultado podría indicar que para las empresas no es tan relevante la exposición de su marca; sin embargo, si se observan los criterios de calidad artística y prestigio de la marca del teatro, se nota una posible relación entre estas variables. Esto se explica debido a que la visibilidad de la marca de la empresa se ve afectada por el renombre y trayectoria de los actores y directores involucrados y por el prestigio del teatro. Estos criterios permiten una mayor captación de público, lo que repercute, finalmente, en una mayor exposición de la marca de la empresa.

Acerca del criterio de profesionalización, se debe resaltar que a diferencia de otros criterios este hace referencia a un tipo de comportamiento de la organización teatral, es decir, al manejo formal y serio del patrocinio: objetivos claros, tiempos delimitados, indicadores establecidos, reportes de seguimiento, entre otros. Se observa en la escala de medición que este criterio es de prioridad para las organizaciones patrocinadoras (ver Anexo M), a diferencia de los expertos y teatros, que no consideran a este criterio tan relevante como otros. La investigación plantea que esto se debe a un descalce conceptual sobre el significado de “profesionalización” para los tres grupos muestrales.

Las empresas buscan trabajar con organizaciones formales y serias, que les proyecten confianza con el fin de tener control del patrocinio y de reducir el riesgo de inversión en estas iniciativas. En cambio, las organizaciones teatrales parecen relacionar el término profesionalización con la preparación académica en temas de gestión, lo cual no consideran indispensable a la hora de solicitar un patrocinio, ya que, en su experiencia, han prevalecido otros criterios. Esto explicaría por qué este criterio ocupa una casilla inferior desde esta perspectiva.

Se plantea una relación entre la profesionalización y las herramientas de marketing, las cuales permiten a una organización manejarse de forma profesional. En este sentido, la profesionalización sería el “qué quiere ser” y las herramientas de marketing el “cómo serlo”. En el siguiente capítulo se presenta esta relación con mayor detalle.

A pesar que en las entrevistas se cita constantemente los beneficios ofrecidos a las empresas, según la escala de medición, estos son colocados en las últimas posiciones por los tres grupos entrevistados. Esto se debe a que están supeditados a la posibilidad de ser negociados en base a los intereses y presupuesto de la empresa. Se plantea que este criterio no es tan relevante, pues, en todos los casos se mantiene la misma línea de beneficios; lo ideal para captar el interés de los patrocinadores sería innovar en la manera de exponer la marca de la empresa.

La ubicación del teatro no es considerado un tema importante en ninguno de los tres grupos de entrevistados. En los casos en que sí es mencionado, se lo relaciona con el público objetivo, en el sentido que la cercanía del público de la empresa al teatro influye en la asistencia y, por lo tanto, en la exposición de la marca a su público meta. Con ello se refuerza aún más la importancia que tiene la coincidencia de públicos en relación a otros criterios.

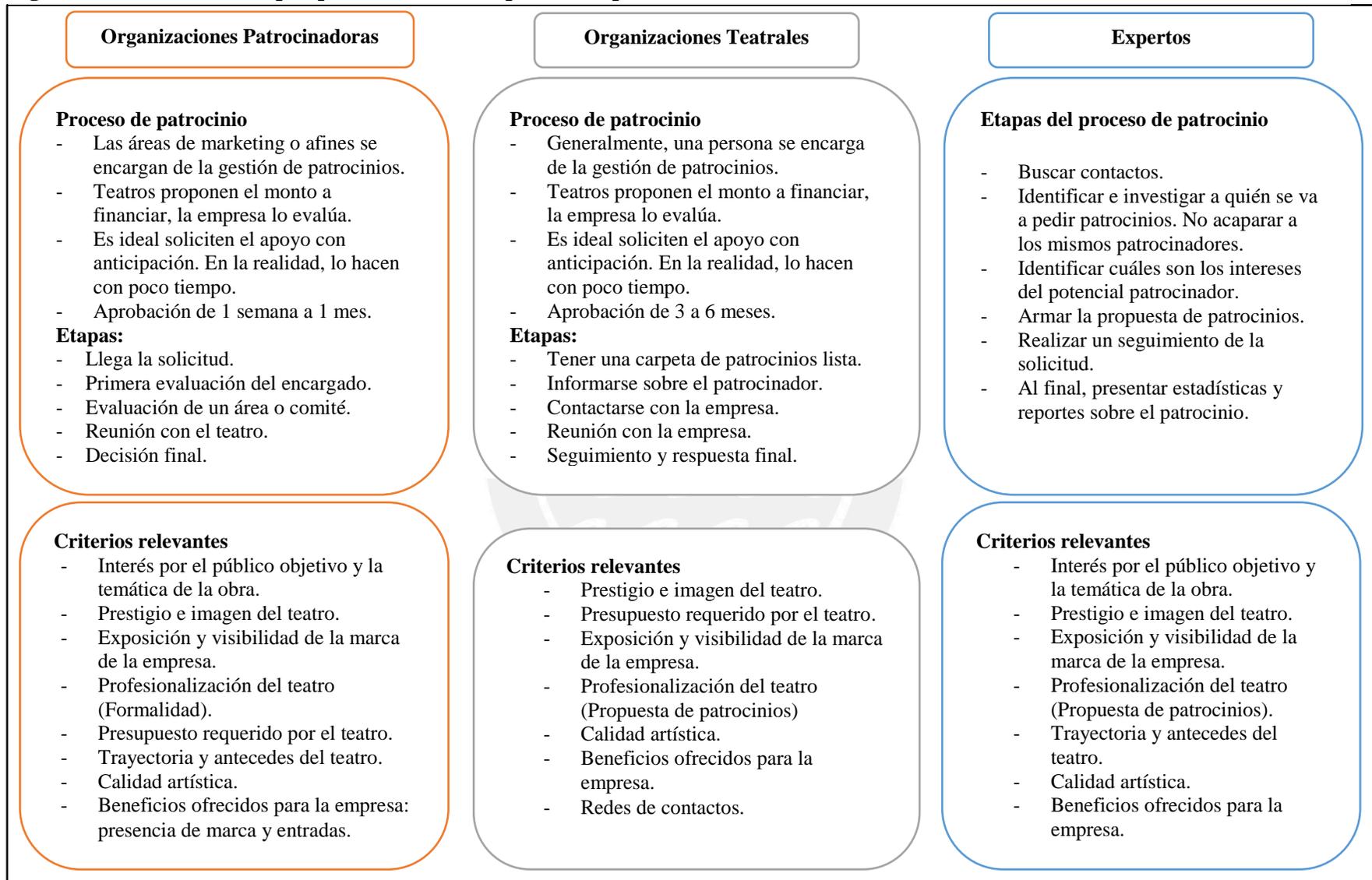
Según la escala de medición, las redes de contacto no tienen mayor relevancia; no obstante, en las entrevistas se ha observado una mención constante a los casos en que los teatros consiguieron el apoyo de la empresa debido a la ayuda de un amigo o familiar. Como se expuso anteriormente, este criterio es importante en las fases iniciales del proceso de captación, mas no es un garante de que la decisión final del patrocinador sea positiva, o en todo caso que la relación entre ambos actores sea duradera.

A partir de este análisis comparado, la investigación propone que los criterios de mayor relevancia son los siguientes: en primer lugar, la coincidencia de públicos y temática de la obra, los cuales juegan un papel fundamental e imprescindible para conseguir apoyo privado. En segundo lugar, la profesionalización como un manejo eficiente, claro y formal de las acciones de la organización, lo cual también se encuentra relacionado a contar con un presupuesto

estructurado y justificado. En tercer lugar, el prestigio del teatro y la capacidad de este para exponer y hacer visible la marca de la empresa. Finalmente, en cuarto lugar, las redes de contacto que suelen ser la principal fuente de acceso a los potenciales patrocinadores, por lo que se resalta la importancia de utilizar este criterio de manera objetiva.

A modo de resumen se presenta en la siguiente figura los aspectos, etapas y criterios preponderantes del proceso de captación de patrocinios con el fin de visualizar de manera más clara las perspectivas de los tres grupos entrevistados.



**Figura 5: Visión de las tres perspectivas sobre la captación de patrocinios**


#### 4. Aspectos de mejora en la captación de patrocinios

Luego de haber descrito y analizado el proceso de patrocinios y los criterios involucrados en la obtención de estos en la ciudad de Lima, se plantean una serie de aspectos que los teatros necesitan mejorar, tomando como base la opinión de los expertos (ver Anexo N) y organizaciones patrocinadoras (Ver Anexo O).

Entre los principales aspectos de mejora que proponen las empresas, resalta la importancia de contar con una visión empresarial y estar preparado y organizado antes de solicitar un patrocinio. Además, deben contar con propuestas estructuradas e interesantes para el patrocinador, con objetivos claros y definidos, y diversas opciones de apoyo y beneficios. A su vez, deben tener la capacidad para vender la propuesta al potencial patrocinador, estudiar sus necesidades y no ir de manera improvisada, ya que la empresa no tendrá algún interés en apoyar a la organización teatral si no se convence de que va a ganar algo.

Los aspectos a mejorar referidos por los especialistas se dividen en relación al proceso de patrocinios y en relación al marketing como herramienta para obtener apoyo privado. Respecto al primero, coinciden en que los teatros deben resolver dos grandes temas: la investigación previa a la solicitud de un patrocinio y la elaboración de una propuesta adecuada que persuada a los potenciales patrocinadores a darle su apoyo al teatro. Es importante detallar el proceso mencionado por los expertos Alicia Morales y Marco Mühletaler, debido a que explican de manera muy clara las distintas etapas por las que una organización teatral atraviesa para conseguir un patrocinio.

La primera etapa empieza con la búsqueda del patrocinador a partir de un estudio de mercado en la que se analiza la oferta y demanda disponible en la búsqueda de patrocinadores y el impacto de la propuesta en las empresas. Segundo, en la etapa de pre-producción se prepara el material y el discurso de solicitud de patrocinios. Tercero, en la etapa de comercialización se convence al patrocinador de invertir en el proyecto, se brindan cifras y se le invita a ser parte del proceso creativo; en esta etapa la capacidad de vender y mantener el patrocinio es muy valorado. Y, cuarto, en la etapa de post-venta, se brindan servicios adicionales como invitaciones a una función especial no pactada en el acuerdo de patrocinios.

Respecto a los aspectos de mejora vinculados al marketing en el patrocinio se expone el error en solicitar apoyo a las mismas empresas, por lo que se recomienda que cada teatro elabore una evaluación individual de cada empresa para que conozca los intereses y necesidades de las mismas. Asimismo, se menciona que los teatros deben mejorar la presentación de datos cuantitativos y reportes, tanto antes como después del patrocinio, mediante indicadores que sustenten el monto solicitado y los usos del dinero por parte del teatro.

Finalmente, para concluir el presente capítulo se requiere validar las proposiciones teóricas planteadas en el primer capítulo. De este modo, de acuerdo al análisis realizado en el presente apartado, se concluye lo siguiente:

- El proceso actual de captación de patrocinios y auspicios presenta efectivamente ciertas falencias que son necesarias mejorar con el fin de que el financiamiento sea otorgado.
- En un inicio, se propuso al criterio de marca del teatro como principal para la obtención de un patrocinio privado; sin embargo, la investigación expone que el criterio decisivo es la coincidencia de públicos entre la empresa y el teatro.
- El marketing presenta las herramientas adecuadas para acceder a fondos privados. De esta manera, es interesante notar que para las empresas y expertos, varios puntos de mejora en el proceso actual de patrocinios, se relacionan con aspectos de marketing. Con ello, se aprecia que no solo de manera teórica se propone esta herramienta como solución al problema de acceso al patrocinio, sino que es también sugerido por los entrevistados desde la realidad limeña.

De este modo, en el siguiente capítulo se presenta la propuesta de mejora para la captación de patrocinios en función a herramientas de marketing adecuadas para cada etapa del proceso.

## CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA

A partir del análisis realizado, la propuesta planteada en el presente capítulo se basa en proponer herramientas de marketing como posible solución a la dificultad de las organizaciones teatrales para captar fondos privados. Así, busca ser una primera aproximación a una herramienta que pretende fortalecer el proceso de captación de patrocinios.

En ese sentido, la realización de esta propuesta se constituye de tres fases. En primer lugar, se construye un proceso modelo de captación de patrocinios, a partir del proceso actual, los modelos de proceso teóricos y de las oportunidades de mejora identificadas. En segundo lugar, se determinan aquellos criterios de elección que mejor correspondan en cada etapa del proceso. Finalmente, se proponen herramientas específicas de marketing presentadas en el capítulo teórico. En esta fase se busca que cada herramienta de marketing facilite el cumplimiento de los criterios de evaluación hasta concluir en la aprobación efectiva del patrocinio.

### 1. Construcción del proceso de otorgamiento de patrocinios

Para la construcción de un proceso modelo de captación de patrocinios, se toma como base al proceso actual identificado en el análisis de resultados. Como se detalló anteriormente, consistía en contar con una propuesta de patrocinios, buscar al patrocinador, averiguar sobre este, contactarlo, reunirse con él, entregar la propuesta, y esperar la evaluación y decisión final.

Asimismo, los aspectos de mejora en este proceso se resumen en los siguientes puntos: establecer objetivos financieros precisos para la obtención de los fondos, realizar una investigación previa de los potenciales patrocinadores para conocer sus necesidades e intereses y decidir a quiénes se van a dirigir, conocer con mayor exactitud los tiempos de solicitud y aprobación, y elaborar reportes del impacto del patrocinio.

Los planteamientos teóricos de los autores Lambin (1991), Kotler y Scheff (2006), Mühletaler (2014) y Varbanova (2013) son fundamentales para el diseño de un esquema del proceso de patrocinios. El marketing estratégico y operativo de Lambin sirve de punto de partida para la elaboración de dicho esquema, el cual a su vez se basa en la integración de los tres modelos de proceso expuestos anteriormente por los otros autores. Es en base a estas tres aristas que se propone un esquema que busca determinar con mayor claridad las etapas del otorgamiento del patrocinio y sirve de insumo para la construcción de un proceso modelo propuesto por la investigación.

**Figura 6: Esquema del proceso de patrocinios**



Adaptado de: Lambin (1991), Kotler y Scheff (2006), Mühletaler (2014) y Varbanova (2013)

Este esquema se propone a partir del esfuerzo de la investigación por sintetizar los planteamientos de estos cinco autores, con el fin de contrastar cada uno para tener un conocimiento más general y completo del proceso de patrocinios.

En el primer segmento, el proceso se divide en las fases de comprensión del mercado (marketing estratégico) y conquista del mercado (marketing operativo), los cuales constituyen los pilares de la mejora en el proceso. En un segundo segmento, se exponen las etapas de análisis, planificación, ejecución y control de marketing propuestas por Kotler y Scheff (2006).

Es importante aclarar que si bien el proceso propuesto por estos autores se centra en el marketing estratégico, las etapas de ejecución y control tienen el mismo objetivo que el marketing operativo. Es por ello que en este estudio se toma estas dos etapas dentro del sistema de acción (marketing operativo). De esta forma, adaptando este proceso a la obtención de patrocinios, se plantea lo siguiente:

- Análisis estratégico: Estudiar el entorno y el mercado de potenciales patrocinadores.
- Planificación de marketing: Elaborar la propuesta de patrocinios, en la que se detalle específicamente qué se ofrece, cuánto, cuándo y por qué se solicita el apoyo, entre otros.
- Ejecución del plan de marketing: Contactar al potencial patrocinador, negociar el patrocinio y brindarle efectivamente lo ofrecido.

- Control: La rendición de cuentas a la empresa patrocinadora a través de un informe en el que se explica lo realizado y logrado gracias a este apoyo.

En el tercer segmento, Mühletaler (comunicación personal, 05 de noviembre, 2014) señala que el proceso se compone de cuatro etapas principales. La primera de ellas es el estudio de mercado en el cual se analiza la oferta de patrocinios, se investiga qué organizaciones pueden estar interesadas en patrocinar eventos teatrales, qué los motiva, cuáles son sus políticas de apoyo, en qué específicamente pueden estar interesadas y cuáles son sus necesidades; en otras palabras, se intenta conocer todos los aspectos posibles sobre ese potencial patrocinador.

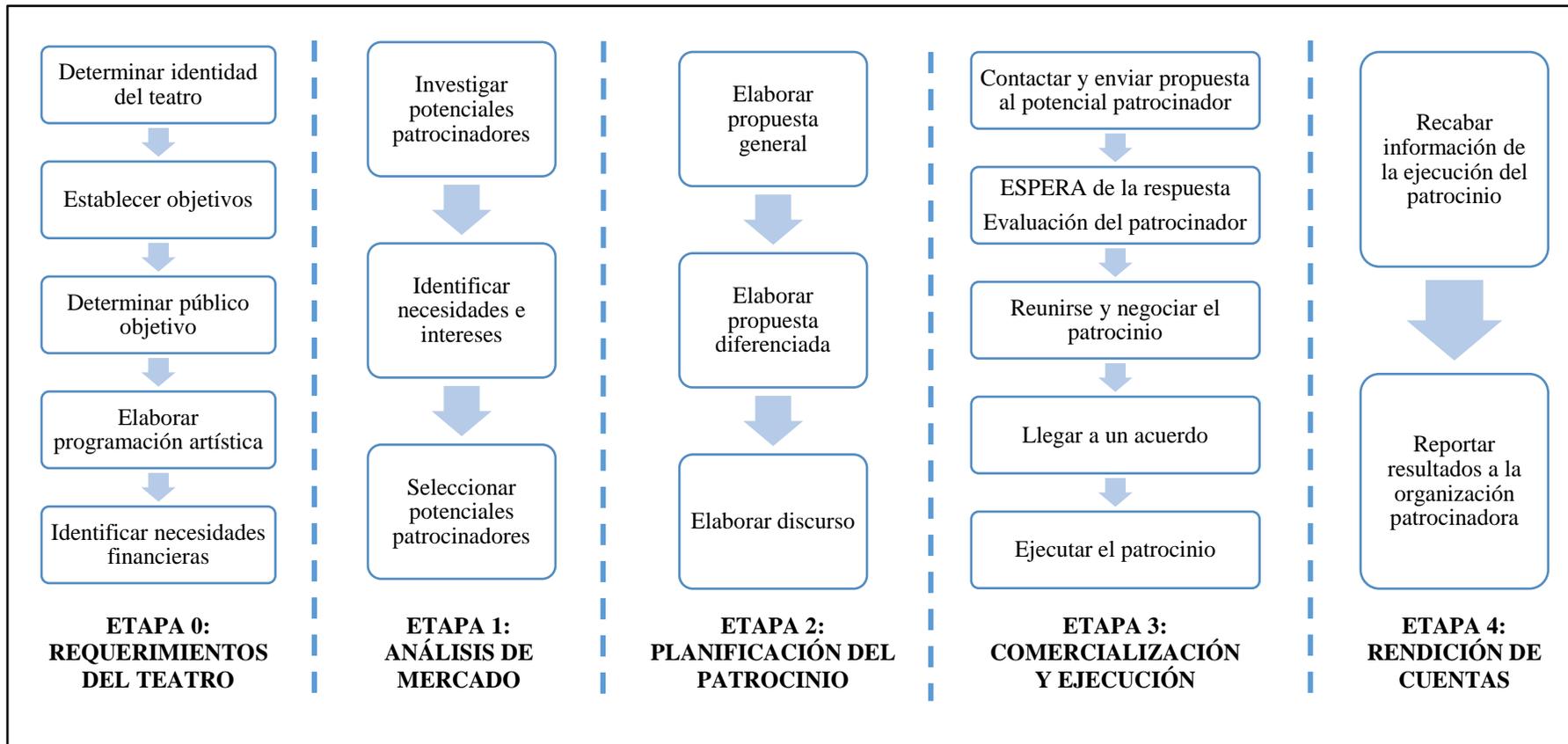
En cuanto a la pre-producción, esta consiste en preparar el material de patrocinio, a partir de la información obtenida en el estudio de mercado, es decir, se elabora una propuesta que tome en cuenta las necesidades e intereses del potencial patrocinador y que incluya un discurso específico para ello. Además, para la elaboración de dicha propuesta, se debe primero identificar los costos y necesidades financieras para determinar el monto requerido, y tener lista la programación artística anual.

En la comercialización de la propuesta, se distinguen dos niveles: la venta del patrocinio y su ejecución. Es decir, primero, se debe establecer un contacto con el potencial patrocinador, entregarle la propuesta de patrocinios, esperar la evaluación del mismo por parte de la empresa, negociar los términos del acuerdo y finalmente cerrar la venta; y segundo, ejecutar efectivamente el patrocinio según lo acordado.

Y, por último, en la post-venta, se realizan actividades adicionales que buscan afianzar la relación con los clientes patrocinadores a través de la entrega de reportes de resultados e indicadores sobre el desempeño del patrocinio, con el objetivo de generar una relación de confianza y transparencia.

En el segmento final, Varbanova (2013) plantea una misma línea en cuanto a lo expuesto por los otros autores, pero de una manera más específica. Las actividades citadas por la autora se agrupan en las siguientes: investigar potenciales patrocinadores, elaborar la propuesta de solicitud de fondos, efectuar la venta del patrocinio, ejecutarlo y, finalmente, reportar los resultados a la organización patrocinadora. En este punto, es interesante observar cómo lo propuesto en la teoría se complementa por lo mencionado en la entrevista con Marco Mühletaler, lo cual permite corroborar que los procesos teóricos pueden ser también aplicados a la realidad limeña. De esta manera, el presente estudio propone un proceso modelo que se construye a partir de las etapas mencionadas por los distintos autores y el análisis de la información de las entrevistas realizadas en el trabajo de campo: análisis del mercado, planificación del patrocinio, comercialización y ejecución del patrocinio, y rendición de cuentas.

**Figura 7: Proceso de otorgamiento de patrocinios**



Adaptado de: Varbanova (2013), Kotler y Sheff (2006), Mühletaler (2014)

El proceso planteado parte de la etapa 0, la cual trata las condiciones que abarcan aspectos generales de la organización teatral, pero que son fundamentales, ya que son la base para hablar luego de un proceso de patrocinios. De esta manera, un teatro debe cumplir con las siguientes características:

- Contar con una misión: Descripción general de quién es y qué hace.
- Contar con una visión: Descripción de qué quiere ser en el futuro.
- Establecer objetivos: Cómo piensa cumplir su misión, en cuánto tiempo y cómo lo va a medir.
- Determinar su público objetivo: En género, edad y nivel socioeconómico.
- Elaborar una estructura de puestos de trabajo, áreas y personas específicas con funciones delimitadas.
- Elaborar una programación artística: Tener claro qué obra u obras se presentan.
- Identificar necesidades financieras: Cuánto dinero se necesita para cubrir sus costos a partir de la elaboración de su presupuesto.

En la etapa 1, se hace un análisis exhaustivo del mercado de los potenciales patrocinadores, con el objetivo de seleccionar a cuál o cuáles se debe dirigir la propuesta de patrocinios. Es importante que los teatros tomen consideración los siguientes aspectos:

- Averiguar qué empresas patrocinan actualmente obras teatrales y cuál es el rubro de estas empresas, para tener una idea del tipo de contribución que están dispuestas a dar.
- Identificar cuáles son sus necesidades e intereses y determinar si la organización teatral tiene la capacidad para satisfacerlas.
- Conocer el área de la empresa que se encarga de evaluar las propuestas de patrocinio, puesto que es a aquella área a la cual se deberán dirigir todos sus esfuerzos.

Luego de haber identificado las necesidades y requerimientos de la organización teatral, y los intereses de la empresa mediante el análisis de mercado ya mencionado, se pasa a una etapa de planificación, en la cual se crea la propuesta de patrocinios. El estudio plantea dos tipos de propuesta:

- Una propuesta general que contenga las características, requerimientos y beneficios que está dispuesto a dar el teatro.
- Una propuesta diferenciada por cada empresa a la cual se está dirigiendo, con el objetivo de intentar satisfacer los intereses específicos de cada una.

De esta forma, habrá patrocinadores a los que se les podrá pedir mayores recursos y ofrecer una mayor cantidad de beneficios, y otras empresas a las que se requerirán recursos en especie o un monto menor y —con ello— menos cantidad de beneficios, entre otras combinaciones. Asimismo, es necesario conocer las políticas de apoyo de los potenciales patrocinadores seleccionados, con el fin de elaborar un discurso apropiado por cada uno.

La etapa 3 se compone de dos partes: la comercialización —referida al contacto y negociación con la empresa— y la ejecución —la puesta en marcha y monitoreo del patrocinio—. En la primera, es importante señalar que la persona que haga contacto con el patrocinador sea una persona que tenga los conocimientos y competencias requeridas, es decir, que maneje el lenguaje de la empresa y que conozca a detalle lo que está proponiendo y cómo lo va a ejecutar y medir.

Si bien la etapa 4 no es una etapa netamente del proceso de captación de patrocinios, de concretarse adecuadamente, sirve de aval para posteriores solicitudes de apoyo a otros patrocinadores. Es por ello que el teatro debe realizar dos tipos de control:

- Control interno: Recoger información sobre la ejecución del patrocinio, que busca identificar las actividades que se hicieron bien y cuáles se deben mejorar.
- Control externo: Rendición de cuentas a la empresa en la que se presenta un reporte con todos los logros obtenidos gracias al patrocinio y cuántas personas han sido expuestas a la marca y cómo esto impactó en la imagen de la empresa.

En el proceso mostrado en la figura anterior, se distinguen dos grandes bloques: de investigación y preparación del patrocinio, y de ejecución y control del mismo. En base a los resultados de la investigación, se resalta que los teatros entrevistados se centran en la segunda y tercera etapa, es decir, en la elaboración de una propuesta de patrocinio y en la venta y ejecución del mismo. Se resaltó también que la etapa de evaluación era tomada por todos los entrevistados y que por tanto, adquiriría una mayor importancia dentro del proceso.

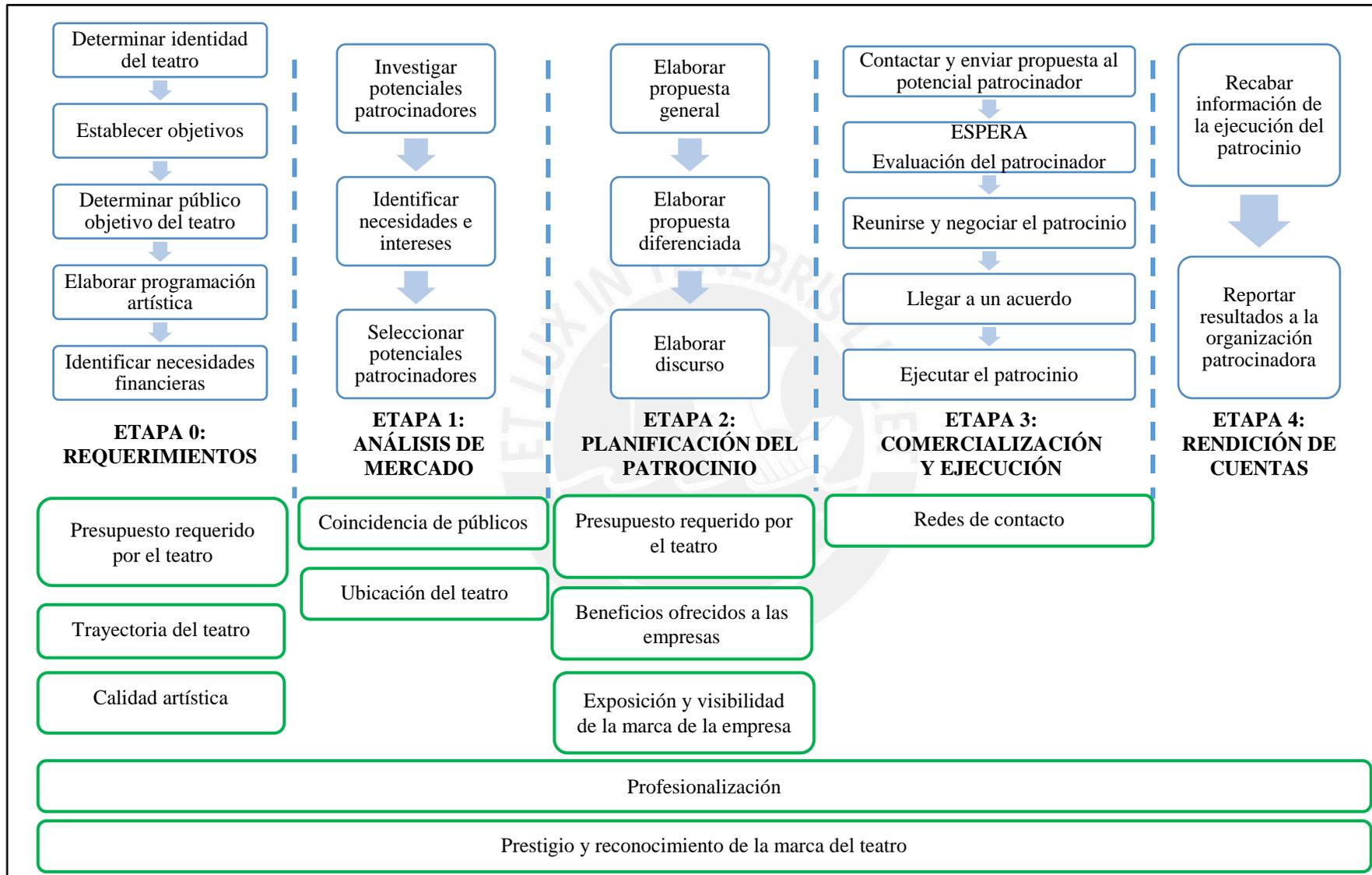
Como se plantea en este estudio, la etapa de análisis de mercado y planificación del patrocinio son críticas en la aprobación de este. En palabras de Stirrup (2008), “el éxito de la recaudación de fondos depende de que la campaña [de patrocinios] esté bien concebida y sea bien ejecutada”. Luego de estas etapas viene la comercialización, en la que se vende el patrocinio y la empresa se dispone a evaluar la propuesta ofrecida según ciertos parámetros. Por lo tanto, es importante identificar qué criterios se deben cumplir y en qué etapa, para pasar satisfactoriamente esta fase de evaluación.

## 2. Identificación de los criterios de elección por cada etapa

Para la consecución exitosa del proceso de captación, es necesario implementar los criterios identificados en el marco teórico, y ubicarlos estratégicamente en la etapa o etapas que mejor correspondan. Se realiza esto según el juicio crítico de los investigadores contrastado con los hallazgos encontrados en el capítulo 4, a partir de lo cual se ha deducido su importancia en cada etapa del proceso. A continuación, se presenta el proceso propuesto en el apartado anterior, junto con los criterios de evaluación ubicados de manera que se logre crear un producto atractivo para el cliente, es decir, el potencial patrocinador.



**Figura 8: Criterios de elección en el proceso de patrocinios.**



En la etapa 0, los criterios que deben ser cumplidos son la trayectoria del teatro y la calidad artística. Como se vio en los resultados de la investigación, la primera tiene influencia en la construcción del prestigio del teatro, ya que cada iniciativa realizada por este genera un antecedente acerca de su forma de trabajar. Esto es tomado como un sustento o aval por el patrocinador, lo que reduce el riesgo de apoyar una actividad teatral.

En cuanto a la calidad artística, esta se ubica en esta etapa, puesto que es aquí en donde se determina con qué actores, productores y directores se trabajará, lo cual, a su vez, puede impactar directamente en la exposición de la marca de la empresa al lograr una mayor captación de espectadores. Con ello, el estudio no pretende decir que contar con figuras públicas o actores mediáticos signifique la clave de éxito de un patrocinio, sino que pueden ser un componente atractivo para que la empresa tenga mayores probabilidades de exposición de su marca.

En la etapa 1, se considera la coincidencia de públicos como punto de partida para generar una relación entre el teatro y el patrocinador, lo cual se fundamenta sobre todo en los resultados de la investigación. Este criterio se ubica en esta etapa, debido a que es aquí donde los teatros investigan a qué empresas se pueden dirigir en base a si cuentan o no con el mismo público objetivo.

Este criterio es primordial, ya que si un teatro decidiera requerir apoyo a cualquier empresa sin haberla investigado previamente, podría estar malgastando sus recursos de tiempo y dinero. Las entrevistas refuerzan que las empresas valoran que su público objetivo sea coincidente al de la organización teatral, y que sepan cuáles son las motivaciones, intereses y líneas de acción de la empresa, con el fin de determinar a cuáles dirigir sus esfuerzos y elaborar una propuesta más adecuada a las necesidades de cada patrocinador.

La ubicación del teatro está estrechamente relacionada con el público objetivo, lo cual refuerza una vez más la importancia de hacer una investigación previa. Si el teatro está ubicado en un distrito determinado, pero el público objetivo de la empresa frecuenta otros distritos muy diferentes, es poco probable que la empresa se encuentre interesada, ya que no encontrará expuesta su marca a su público objetivo.

En la etapa 2, el presupuesto requerido por el teatro es tomado en cuenta aquí nuevamente, dado que en la propuesta de patrocinios se debe colocar no solamente la cifra precisa de cuánto se requiere de la empresa, sino el sustento de esa cantidad y la manera de presentar ese presupuesto. Como se señaló en las entrevistas, el presupuesto tiene que ser presentado de tal modo que la empresa perciba que el valor por patrocinar una actividad teatral es mayor al costo por hacerlo.

De esa forma, no solamente se trata de solicitar dinero, sino de satisfacer las necesidades del patrocinador a través de la oferta de beneficios que le interesen. Es por ello que, en esta etapa, se ubica el criterio de beneficios ofrecidos. Unos entrevistados sugerían que no se brinde el mismo paquete de beneficios a todas las empresas, sino que se presente un abanico de posibilidades a libre elección del patrocinador. Con ello, un nuevo patrocinador puede elegir un apoyo de menor nivel que implique un menor riesgo de inversión al teatro. Esto puede significar el principio de una relación a futuro, ya que si ese patrocinio se lleva a cabo satisfactoriamente y en los mejores términos, esa empresa puede decidir volver a apoyar al teatro apostando por un patrocinio de mayor nivel.

En esta etapa, también se debe considerar el criterio de exposición de marca traducida en un plan de comunicación adecuado para cada patrocinador, ya que —como fue mencionado en varias ocasiones— la visibilidad de marca de la empresa es uno de los principales motivos de su apoyo. El teatro debe concentrar sus esfuerzos en acciones para que la marca de la empresa sea expuesta de la manera más adecuada ante su público objetivo. Con esto se entiende que a partir de las características de su público, lugares que frecuenta, entre otros, se determinan qué herramientas de difusión se utilizarán, dónde y en qué momentos.

En la etapa 3 referida a la comercialización y ejecución del patrocinio, se utiliza el criterio de redes de contacto, dado que este permite el primer acercamiento a la empresa interesada; no obstante, no garantiza la aprobación del patrocinio ni mucho menos el mantenimiento del mismo en el largo plazo. Es importante señalar que no todos los teatros cuentan con dicha facilidad; sin embargo, este criterio también puede ser gestionado a través de una base de datos, como se explica más adelante, o la contratación de personas que manejen muy bien las relaciones personales, invitaciones a gerentes a funciones exclusivas, entre otros.

Es necesario recalcar que en esta etapa, se pasa por la fase de evaluación de la empresa, por lo que la propuesta de patrocinios entregada debe reunir clara y específicamente la mayoría de los criterios mencionados. Si bien en el trabajo de campo se ha expuesto una relevancia de unos criterios sobre otros, no se considera para esta investigación que uno es más importante que otro necesariamente, a excepción de la coincidencia de públicos, el cual es considerado esencial para la aprobación del patrocinio.

El estudio considera que a lo largo del proceso de captación de patrocinios se debe tener en cuenta los criterios de profesionalización y prestigio de la marca del teatro. Es decir, se debe proyectar un manejo profesional en cada actividad que esté involucrada la organización teatral, dado que cada acción que el teatro haga o deje de hacer durante todo el proceso va construyendo

un prestigio del mismo. De este modo, en cada etapa la profesionalización se traduce de diferente manera.

En la etapa 0, el teatro debe estar formalizado y contar con un RUC, tener una misión y una visión clara, establecer sus objetivos, tener claro su público objetivo y haber elaborado adecuadamente un presupuesto, el cual es también considerado uno de los criterios de mayor relevancia por el estudio. La investigación recalca que es esencial que el teatro conozca al público al que se dirige, con la finalidad de cumplir luego con el criterio de coincidencia de públicos. Así, Diana Guerra, consultora internacional en temas de gestión cultural para Iberoamérica, manifiesta lo siguiente:

- *“La gente en cultura cree que los productos culturales van dirigidos a todo el mundo. No terminan de entender que todo producto tiene un público, que puede ser consumido por uno mucho más amplio, pero que tu producto le habla específicamente a un target”* (comunicación personal, 24 de mayo, 2014).

En la etapa 1 se refiere a las herramientas utilizadas para investigar y analizar al mercado de patrocinadores. En la etapa 2, se debe elaborar una propuesta de patrocinios que agregue valor y utilice las fortalezas del teatro para dicha elaboración. En la etapa 3, el teatro se dispone a negociar efectivamente con el patrocinador y a ejecutar y cumplir con lo pactado en el acuerdo de patrocinios. Por último, en la etapa 4, brindar reportes e informes sobre el impacto del patrocinio muestra también un nivel de profesionalización del teatro. Todo esto va construyendo poco a poco una reputación favorable, lo cual es muy beneficioso en el sentido que la hace atractiva ante un potencial patrocinador. De esta manera, se recalca que es un criterio muy relevante para la consecución de patrocinios, como se ha indicado en el anterior capítulo.

De esta forma, cabe recordar que los criterios con mayor presencia en este proceso — señalados durante las entrevistas a profundidad a los tres grupos bajo estudio y acorde a la perspectiva de los investigadores— son los siguientes: coincidencia de públicos objetivo, profesionalización del teatro y elaboración de un presupuesto fundamentado, prestigio de la marca del teatro, exposición de la marca de la empresa, y redes de contacto.

En el siguiente apartado, se proponen herramientas de marketing específicas que consideran los criterios pertinentes para cada etapa del proceso, con el fin de conseguir no solamente el apoyo deseado, sino también de establecer una relación de largo plazo con el patrocinador.

### 3. Herramientas de marketing en la captación de patrocinios

Como última fase de la propuesta de mejora, se plantean herramientas de marketing que lleven a pasar satisfactoriamente cada etapa del proceso. Para dicho fin, se toma la estructura planteada en el capítulo teórico, el cual busca mostrar de forma ordenada cuáles son los pasos a seguir para comprender y conquistar el mercado de patrocinadores.

#### 3.1. Etapa 0: Condiciones y requerimientos

La etapa 0 consiste en una serie de condiciones y requerimientos que la organización teatral debería contar antes de iniciar el proceso de captación de fondos que han sido detallados en las dos fases anteriores.

Es necesario reiterar que, a la hora de analizar el mercado, pueden surgir empresas con características ideales para ser patrocinadores, pero que no coinciden con una afinidad de intereses, lo cual podría significar un impedimento para concretar el patrocinio. Esto se refuerza por lo mencionado en el apartado anterior, donde se refería a la afinidad que deben tener un teatro y una empresa en relación a sus públicos objetivo. La organización teatral también debe contar con su programación de las obras que se presentarán en el año, así como con el posible reparto de actores, directores y demás involucrados en el equipo creativo. Esta información es valorada por los patrocinadores, debido a que puede ser que haya obras que no calcen con los temas de interés a los que estos quieren verse asociados.

Asimismo, se recomienda que el teatro realice un análisis de su entorno y su organización interna que permita identificar y comprender sus puntos fuertes y de mejora, así como las situaciones en el entorno que podrían perjudicarlos o favorecerlos. Es necesario que el teatro tenga conocimiento de sus fortalezas y debilidades con el fin de poder armar beneficios acorde a lo que es capaz de ofrecer. Además, a partir de este análisis interno, el teatro puede determinar aquellas necesidades y brechas económicas que requiere cubrir con el apoyo de un patrocinador, es decir, contar con un presupuesto elaborado y bien fundamentado y presentado. Por otro lado, algunas variables del entorno pueden influir positiva o negativamente en la búsqueda de patrocinios, como se puede ver en los siguientes ejemplos:

**Tabla 22: Variables de entorno que influyen en la intención de apoyo para la cultura**

<b>Variable Político-Legal</b>	Políticas del gobierno como leyes de mecenazgo e incentivos a la inversión privada en cultura. Ejemplo: Desde la promulgación de La Ley Valdés en Chile en 1993, los aportes del sector privado se duplicaron a siete mil dólares en 1997 (Antoine, 2010).
<b>Variable Económica</b>	La cultura es altamente vulnerable a la situación económica. Ejemplo: La situación económica de una empresa podría influir en la cantidad de dinero disponible para el apoyo al sector cultural, debido al recorte en su presupuesto (Restrepo, 2001).
<b>Variable Social</b>	La valoración del producto cultural repercute en la intención de apoyo. Ejemplo: Una obra de teatro puede ser muy polémica socialmente, por lo que una empresa puede decidir no asociarse a ella.

Adaptado de: Antoine (2010) y Restrepo (2001).

Un segundo punto necesario para obtener un análisis del entorno en relación a los patrocinios es identificar y estudiar a los teatros, eventos u otras actividades relacionadas al entretenimiento que compitan por obtener determinados fondos. A esto se le conoce como un análisis de competidores compuesto por competidores directos e indirectos.

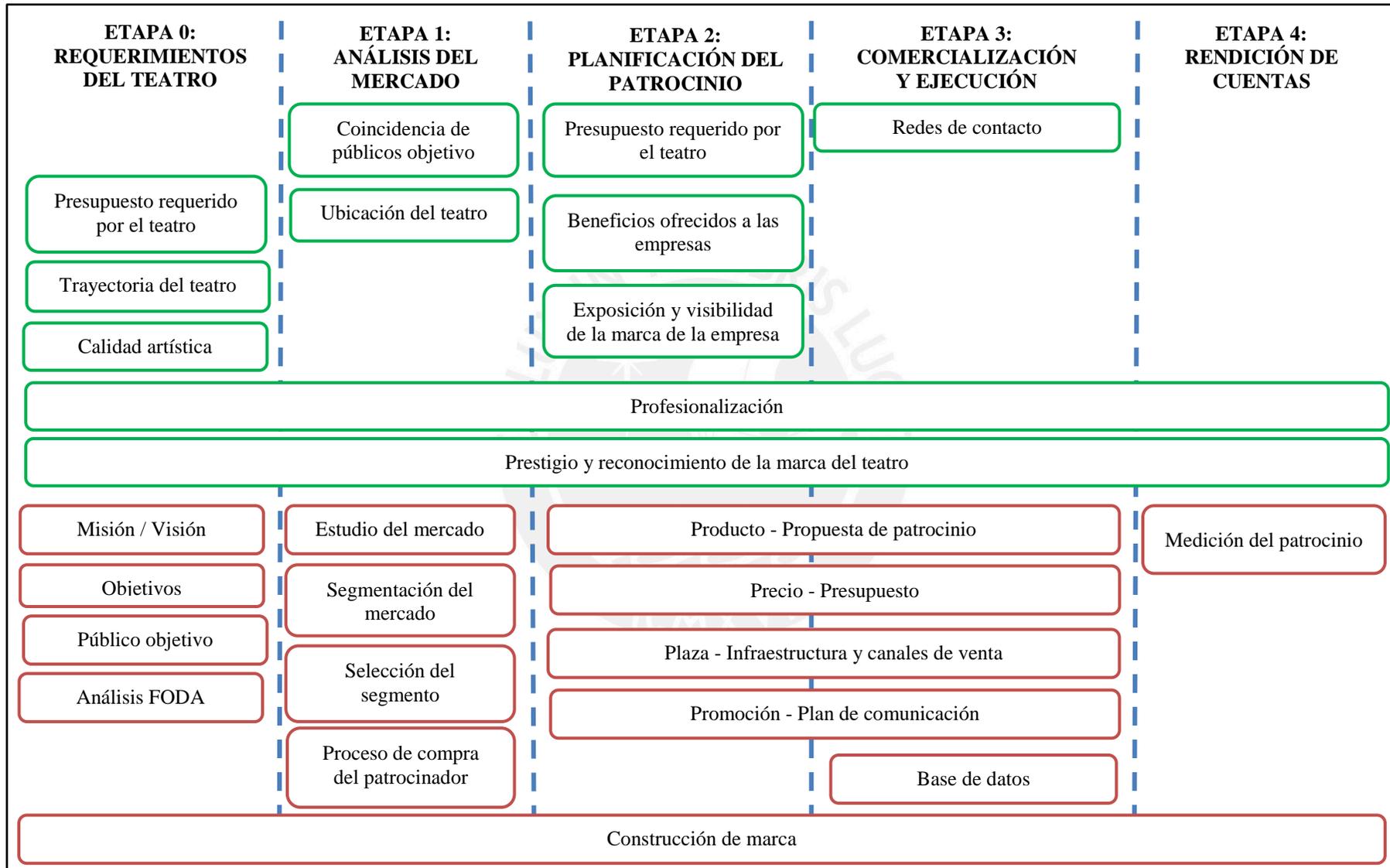
**Tabla 23: Análisis de competidores**

<b>Competidores directos</b>	Organizaciones que venden el mismo producto o servicio, y satisfacen la misma necesidad en los mismos mercados. Ejemplo: El Teatro La Plaza compite con el Teatro de Lucía, Teatro Plan 9, entre otros teatros a la hora de buscar financiamiento.
<b>Competidores indirectos</b>	Organizaciones que venden un producto o servicio diferente, pero compiten por los mismos compradores. Ejemplo: El Teatro Plan 9 puede competir por financiamiento con otras organizaciones y eventos de índole cultural, como conciertos, recitales, puestas de danza, entre otros. Asimismo, un teatro puede competir con un programa de radio o de televisión por un auspicio.

Adaptado de: Mercado (2000)

La información que surge del análisis interno y externo de las organizaciones teatrales permite que estas se manejen ordenadamente y tomen decisiones objetivas y acertadas, y no de forma intuitiva. En otras palabras, conocerse y conocer el entorno del mercado de patrocinios sirve de base para la siguiente etapa en el proceso de patrocinios: la comprensión del mercado al cual se busca dirigir las propuestas de patrocinio.

**Figura 9: Herramientas de marketing aplicadas al proceso de patrocinios**



### 3.2. Etapa 1: Análisis del mercado

Para realizar un estudio del mercado de patrocinadores que identifique a qué empresas debe dirigirse el teatro, es necesario que primero se haga un mapeo de todas las posibles empresas interesadas en apoyar iniciativas teatrales. Debido a ello, y como se indicó en el marco teórico, se debe conocer el tamaño del mercado de patrocinadores. Para conocer cuántas empresas y cuáles pueden estar interesadas, se debe averiguar qué empresas han estado o están vinculadas en la actualidad con alguna organización cultural y/o teatral. Esta búsqueda puede darse por distintos medios:

- Fuentes personales: Consultar a familiares, amigos, colegas que sepan de alguna organización empresarial que podría estar interesada
- Fuentes comerciales: Revisar en las páginas web de las empresas sus políticas de apoyo; revisar —en la página web, redes sociales, publicidad y vallas de otros eventos culturales y/o teatrales— qué empresas están involucradas, entre otros
- Fuentes públicas: Revisar periódicos, revistas e información en línea que muestren datos sobre empresas interesadas
- Fuentes de la propia experiencia: Organizaciones que han apoyado anteriormente al teatro en cuestión u otros del sector

De esta manera, se puede determinar de forma práctica cuál es el mercado disponible de potenciales patrocinadores.

#### 3.2.1. Segmentación de mercado de patrocinadores

Para determinar a qué segmento atender, es decir, el mercado meta, se debe considerar lo planteado en la etapa 0, donde se tiene clara la identidad del teatro. Para ello, una herramienta que ayuda a efectuar dicho fin es la segmentación de mercados, el cual busca una armonía entre el público objetivo del teatro y de las empresas potenciales. A manera de resumen, se presenta un cuadro que muestra cómo se aplican los conceptos señalados en el mercado de las organizaciones patrocinadoras.

**Tabla 24: Segmentación de mercados aplicado al patrocinio**

<b>Mercado Total</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas en Lima Metropolitana.</li> </ul>
<b>Mercado Disponible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas con interés en patrocinar teatro.</li> </ul>
<b>Segmentación geográfica y demográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar el mercado de empresas cuyo público objetivo comparta las mismas características con el del teatro.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupar empresas por rubro.</li> <li>• Identificar el área y/o persona encargada de evaluar los patrocinios.</li> </ul>
<b>Segmentación Psicográfica y conductual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar acerca de la visión y política de la empresa.</li> <li>• Contrastar los beneficios buscados por las empresas y la capacidad del teatro de ofrecerlas.</li> <li>• Averiguar el tipo de contribución y la frecuencia de apoyo de las empresas.</li> </ul>
<b>Mercado Meta</b>	Organizaciones elegidas para solicitar un patrocinio.

Se señala que la segmentación geográfica y demográfica son claves para elegir a qué empresas dirigir el patrocinio, debido a que en esta se muestra el público objetivo de la empresa y si es coincidente al del teatro, lo cual —como ya se ha resaltado varias veces— es indispensable para la aprobación del patrocinio. Asimismo, como se vio en el trabajo de campo, los teatros deberían pensar en dirigirse a organizaciones de banca, seguros y consumo masivo, ya que son quienes cuentan con un público de a pie y les puede interesar mayormente el criterio de exposición de marca.

En la segmentación demográfica, también es importante conocer cuál es el área que se encarga de recibir y evaluar las propuestas de patrocinio. En el estudio se vio que las áreas que se encargan de dicho fin son las relacionadas al marketing o afines, como imagen, relaciones institucionales u otras. Esto se complementa por lo dicho por el experto Daniel Alfaro:

- *“Cuando ustedes se acercan a una empresa tienen dos canales de comunicación tradicionales: el gerente de marketing o el gerente de relaciones institucionales. Este último lo que busca es potenciar el valor de marca corporativa, siempre va a buscar más Relaciones Públicas, pues lo que ellos quieren es que su marca se mueva en medios, que se difunda lo mayor posible, pero también manejan presupuestos más moderados. En el otro canal, el gerente de marketing tiene más presupuesto, pero tiene más restricciones para invertirlo porque ellos tienen una campaña que dirigida a un tipo específico de target. Lo que ellos necesitan es que a ese segmento se le comuniquen cosas. Si la propuesta escénica que se está formulando puede avalar alguna conexión con esa necesidad de marketing*

*específico, puede canalizar entonces más recursos para su inversión”* (comunicación personal, 06 de agosto, 2014).

Además, las organizaciones teatrales deben dirigirse a empresas que tengan entre sus políticas el apoyo a la cultura y, por lo tanto, se debe informar sobre ello, ya que no todas las empresas tienen la misma visión y sería una pérdida de recursos concentrarse en organizaciones enfocadas en otros sectores. Una recomendación a partir de esto es que se pueda ver la manera de enfocar la propuesta a las políticas de apoyo de la empresa. Un ejemplo de ello es lo expuesto por Guillermo Cortés:

- *“Es como cuando tú vas a pedirle plata a una cooperación internacional, tienes que ver cuáles son sus programas, para qué financian, qué tipos de proyectos son los que han financiado, porque eso es lo que sabes que a esa organización le interesa, y eso te permite darle una vuelta a tu proyecto. Si tu proyecto es de cultura y no aparece la palabra cultura en los temas prioritarios, pero aparece democratización, lo que puedes hacer es replantear el proyecto por un proyecto de democracia, pero a través de la cultura”* (comunicación personal, 21 de octubre, 2014).

En la segmentación conductual, la organización teatral debe tomar en cuenta la variable de ocasión, ya que no solamente se trata de contar con una propuesta adecuada, sino presentarla en el tiempo adecuado. Debido a ello, se tiene que averiguar y conocer los tiempos exactos en los que se debe solicitar el patrocinio y el cierre de presupuesto, ya que puede ser razón principal del rechazo de estos. A partir del análisis de los tiempos, la investigación plantea que la organización teatral debe acercarse a un potencial patrocinador con un tiempo anticipado de mínimo seis meses a un año antes del cierre del presupuesto de una empresa, que se da en el último trimestre del año.

Así también, otras variables a considerar son el tipo de apoyo que están dispuestos a tomar: monetario o en especie, o si buscan patrocinar una obra solamente o mantener un apoyo anual. En una primera iniciativa podría ser conveniente que el teatro busque patrocinios en especie, debido a que es más factible conseguirlos que un desembolso de dinero. A su vez, esto puede servir de antecedente para que en futuras ocasiones solicitar un apoyo monetario.

Otra variable se refiere a los beneficios que podrían requerir las empresas en relación a sus intereses específicos: más entradas para sus trabajadores y/o clientes, mayor exposición de su logo, entre otros. Un medio para determinar estos beneficios es la observación de otras iniciativas que apoya la empresa y averiguar qué beneficios se les está ofreciendo. Otra forma que puede ayudar a identificar los intereses de la empresa es revisar el índice de reputación de

esta para conocer su posición en el mercado y de qué manera la práctica de patrocinios podría contribuir a la mejora de su imagen.

Tener conocimiento de estas variables es de mucha utilidad para el teatro, así puede enfocar todos sus esfuerzos y recursos en las organizaciones que efectivamente van a calzar con su público, necesidades, intereses, beneficios ofrecidos y demás. En base a esta información, el teatro debe decidir si se dirige a un segmento único, selectivo, especializado o total. El estudio plantea que las organizaciones teatrales en circunstancias y con características similares realicen una selección de especialización selectiva, en la que se armen propuestas diferenciadas para diferentes grupos de potenciales patrocinadores.

### 3.2.2. Comportamiento de compra del patrocinador

Luego de haber elegido a qué empresas solicitar apoyo, se debe encontrar la mejor manera de acercarse a cada una. Para ello, se debe comprender cuál es el proceso que tienen las empresas para decidir comprar o no la propuesta de patrocinios. Cada uno de estos puntos muestra una arista que el teatro debe tener en cuenta al solicitar el patrocinio, puesto que son los pasos por los que transita la propuesta antes de ser aprobada por una empresa. Con dicha finalidad, se presenta en la Tabla 25 el comportamiento de compra, el cual consiste en los siguientes puntos:

**Tabla 25: Comportamiento de compra del patrocinador**

<b>Reconocimiento de la necesidad</b>	Identificar la necesidad de exponer su marca, reforzar su imagen interna o externa, captar nuevos clientes, etc.
<b>Búsqueda de información</b>	Qué va a patrocinar la empresa: Teatro, conciertos, deporte, otros
	Fuentes personales: Algún familiar o amigo trabaja en un teatro
	Fuentes comerciales: Qué otras empresas están involucradas
	Fuentes públicas: Qué teatros están sonando más en los medios
<b>Evaluación de alternativas</b>	Criterio de mayor importancia: La empresa X considera que la cantidad de beneficios ofrecidos es lo más importante, por tanto, elegirá al teatro que le ofrezca la gama de beneficios más completa.
	Criterio de descarte: La empresa X tiene como política apoyar solamente a teatros formalizados, por los que descarta a todos los que no cumplen con este requisito.
<b>Decisión de compra</b>	Cuál es el teatro y tema al cual la empresa quiere estar asociada.
	Características del teatro: formalidad, ubicación, beneficios ofrecidos, etc.
	Monto disponible, tiempo de solicitud adecuado.
	Apoyo por una temporada, por un año, o más
<b>Post-compra</b>	Apoyo monetario o en especie.
	El patrocinador recibe un reporte de su apoyo por parte del teatro.

Se debe hacer hincapié que reconocer las necesidades e intereses de la empresa es fundamental en varias de las herramientas presentadas en este capítulo. De esta forma, el teatro debe tomar en cuenta aquellas necesidades e intereses que servirán para elaborar una propuesta específica. Además, debe saber qué ámbitos son de interés para el patrocinador y a través de qué medios las empresas se informan sobre los teatros, para determinar cuál es la mejor manera para llegar a ellos.

Luego, es recomendable que el teatro conozca las posibles formas de evaluación de los criterios, dado que la empresa acepta un patrocinio dependiendo si este cuenta o no con un requisito muy importante para ellos. Esta evaluación de criterios puede ser determinada desde un criterio con mayor importancia o desde la eliminación de propuestas que no cuenten con un requisito indispensable para las empresas, como se puede ver en los ejemplos de la tabla.

En la siguiente fase, el teatro debe saber que la empresa pasar por una etapa de decisión, en la que se toman cinco decisiones secundarias con el fin de conocer detalles específicos del teatro y la propuesta: marca, características, monto solicitado, tipo y tiempo de apoyo, etc. Como se puede notar, estos puntos se encuentran relacionados a varios de los aspectos y criterios del proceso de patrocinios señalados anteriormente.

Finalmente, la empresa valora que el teatro brinde servicios adicionales y posteriores a la ejecución del patrocinio, tales como evaluaciones e informes, como se detalla más adelante. Por lo tanto, se resalta que la etapa de investigación es crítica en la consecución de patrocinios, debido a que permite conocer a profundidad el mercado de patrocinadores, sus características e intereses. Así, la organización teatral tendrá un conocimiento más amplio sobre a quién dirigir sus esfuerzos y cuál es la mejor forma de acercarse y convencer a los potenciales patrocinadores.

### **3.3. Etapa 2: Planteamiento de la propuesta de patrocinios**

La herramienta de marketing que se aplica en esta etapa es la elaboración de las 4P. Se hace la aclaración que en esta etapa se planifica y establece cada componente del marketing mix, y es en la siguiente etapa donde se ejecutan y se pone en acción este planteamiento. Como se mencionó en el apartado anterior, en esta etapa se debe tener en cuenta las necesidades e intereses de la empresa y requerimientos de la organización teatral, por lo que se debe elaborar una propuesta de patrocinios general y una diferenciada.

Se precisa nuevamente que esta propuesta debe condensar de manera clara y ordenada todos los criterios mencionados anteriormente. A continuación, se presentan todos los elementos que deben ser incluidos en dichas propuestas, el orden de los elementos se establece en base a

las 4Ps. Para una visualización completa de la propuesta de patrocinios planteada por la investigación, ver anexo P.

### **3.3.1. Producto**

- Descripción e historia de la organización teatral
- Misión, visión y objetivos de la organización teatral
- Antecedentes y premios obtenidos en otros proyectos
- Descripción del proyecto (programación artística u obra)
- Justificación: Relevancia social y artística del montaje
- Características de la obra: Equipo creativo y artístico (productor, director, actores, etc.), público objetivo y temporada de la obra.

Es importante que la propuesta tenga una identidad, un logotipo y/o colores específicos en términos de lo que el teatro y la obra buscan expresar. Se sugiere también que cuente con fotos de calidad que muestren las condiciones del teatro (infraestructura), los ensayos, al elenco que muestre visualmente lo que se está ofreciendo. Adicionalmente, se recomienda que el documento final esté bien presentado, es decir, con una buena impresión, un papel adecuado, anillado, entre otros. Asimismo, los datos de dicha propuesta deben ser constantemente actualizados conforme haya cambios en el teatro y/o las personas involucradas. Todos estos elementos aparentemente innecesarios realzan la propuesta y la hacen más visible y atractiva para el patrocinador.

### **3.3.2. Precio**

Esta sección se refiere al presupuesto requerido por el teatro, el cual tiene tres dimensiones:

- Monto solicitado: Cuánto se necesita
- Distribución: En qué se va utilizar el monto
- Forma de apoyo: Monetaria o en especie, y cuándo se requiere tener el apoyo

No se expone a detalle este componente, debido a que ya se ha señalado anteriormente en varias partes del documento la importancia que tiene en la obtención de patrocinios y que puede significar el rechazo inmediato de una propuesta, si se presenta a destiempo. Así, también, con el fin de presentar un presupuesto adecuado, se sugiere al teatro que considere tres variables: el presupuesto disponible del cliente (patrocinador); el costo, monto requerido por el teatro en base a su presupuesto; y la competencia, cuánto es el monto promedio que otras organizaciones afines suelen pedir normalmente.

### 3.3.3. Plaza

Al hablar de la plaza, se está hablando de la infraestructura del teatro, que implica lo siguiente:

- Ubicación del teatro
- Capacidad y condiciones del teatro

Si bien es un criterio que no ha sido tomado muy en cuenta por los entrevistados, la decisión de compra de los clientes también puede verse influenciada por estos elementos, debido a que están relacionados con el público objetivo y la capacidad de butacas del teatro, es decir, a cuánta gente puede llegar la marca de la empresa. Por ejemplo, el caso E4 señalaba lo siguiente:

- *“Al margen de la obra, los actores o en qué teatro lo vas a poner, un tema —tal vez un poco crudo pero muy necesario— es el estacionamiento. Si el teatro es antiguo y no tiene estacionamiento, entonces ¿qué me ofreces? ¿Valet parking? Es un poco crudo, pero es algo que ahora las empresas piden para auspiciar”* (comunicación personal, 10 de diciembre, 2014).

Además, en este punto, se propone que las organizaciones teatrales que cuenten con una página web coloquen como canal de comunicación hacia las empresas una pestaña dedicada específicamente a los patrocinadores, en la que se describa información de interés para estos, así como algunos beneficios que pueden obtener y los correos o teléfonos de contacto del teatro.

### 3.3.4. Promoción

Respecto a la promoción, la investigación se refiere a los beneficios ofrecidos por la organización teatral. Como se ha resaltado, estos son un criterio relevante para las empresas, ya que están directamente relacionados con la exposición de marca de la empresa. De ese modo, los beneficios deben ser colocados en un plan de comunicación detallado para cada patrocinador, el cual consiste en tres herramientas: publicidad, entendida por el nivel de cobertura de medios en los que el logo de la empresa quedará expuesto; marketing directo, si se cuenta con una base de datos de espectadores a los cuales se envíen los afiches virtuales de las obras, y en los que se coloque la marca de la empresa; y promociones, conjunto de beneficios de imagen y beneficios tangibles para la empresa.

Esta combinación de beneficios, como mencionaron algunos entrevistados, deberían ser armados en paquetes diferenciados, en los cuales se manifiesta que a mayor nivel de apoyo del patrocinador, una mayor cantidad de beneficios ofrecidos. El caso E1 indica lo siguiente:

- *“Lo que prefiero es tener un abanico de todo lo que me puedan ofrecer a que me digan “te voy a ofrecer esto, esto y esto”. Prefiero que me digan “tengo estas 10 cosas, elige las tres que más deseas”, porque si me ofrecen algo fijo, yo creo que es todo lo que hay. Si no me interesa, le voy a decir que no”* (comunicación personal, 28 de noviembre, 2014).

En otras palabras, se sugiere que el teatro brinde todas las opciones posibles al patrocinador, y en paquetes diferenciados, así la empresa puede elegir lo que específicamente quiere o necesita.

Por último, se recomienda que al final de la propuesta de patrocinios, se coloque un punto en el que se detallen los datos de las personas encargadas: nombres, cargo, teléfonos, correo electrónico, entre otros. Asimismo, estos datos deben ser actualizados constantemente.

Luego de elaborar la propuesta, se debe planear cuidadosamente el discurso con el que se va a solicitar el patrocinio a una empresa específica. Es importante que no se repita para todas las empresas, sino que se debe elaborar teniendo en cuenta varios aspectos vistos en párrafos anteriores: política de la empresa, índice de reputación, la persona a la que se dirigen (gerente de marketing, de responsabilidad social, etc.), necesidades del potencial patrocinador y un manejo adecuado del lenguaje de la empresa.

### **3.4. Etapa 3: Comercialización y ejecución de la propuesta de patrocinios**

Cabe resaltar que esta investigación se enfoca en las etapas de investigación y planificación, debido a que el estudio se centra en la captación de patrocinios y no en la ejecución del mismo. Sin embargo, se indica que una ejecución adecuada y exitosa del patrocinio sirve de aval para solicitar nuevamente el apoyo en la misma u otras empresas interesadas. Cabe precisar que esto abre las puertas a un estudio posterior que analice las acciones de la puesta en marcha del patrocinio y su monitoreo, por lo que en este apartado no se detalla la aplicación de las 4P mencionadas líneas anteriores.

Para la fase de comercialización, se ha señalado que una actividad consiste en contactarse con el potencial patrocinador, luego de haber hecho un estudio de mercado y elaborado una propuesta de patrocinios específica. Para este contacto, el estudio recomienda elaborar tres tipos de base de datos a partir de la red de contactos de todos los involucrados, puesto que —como se ha expuesto anteriormente— este es uno de los criterios que permite un primer contacto con la empresa.

En primer lugar, se plantea una base de datos que sistematice todos aquellos contactos que pueden servir para llegar al patrocinador; en otras palabras, se busca gestionar el capital

social del teatro a través de tres grados de vínculo diferentes, que fueron mencionados en el marco teórico. El estudio recomienda establecer una red de contactos del primer grado, es decir, amigos que trabajen en la potencial patrocinadora; para luego pasar al segundo grado, con colegas o amigos que conozcan a alguien que trabaje en esa empresa; y finalmente, en el tercer grado, con conocidos de un amigo que tenga un vínculo con esa empresa.

En segundo lugar, con el fin de sistematizar y documentar las acciones a seguir con una empresa en específico, se plantea la utilización de una base de datos que almacene toda la información de los patrocinadores actuales y pasados. Se debe incluir data actualizada sobre el nombre del contacto, el área encargada, políticas de compra, tipo de apoyo, cierre del presupuesto, tiempo de aprobación, entre otros datos que sirvan al teatro para conocer y determinar la mejor forma de acercarse a estas empresas.

Y en tercer lugar, una base de datos del consumidor final, en la cual se identifique las características del público que asiste a ver la obra de teatro y es cliente de la empresa patrocinadora. Es decir, si por ejemplo, a determinada obra asisten en su mayoría mujeres de 25 a 35 años que van a gimnasios, entonces la organización teatral puede ofrecer beneficios específicos a la empresa dirigidos a este tipo de clientas. Asimismo, la organización teatral podría armar un perfil de potenciales patrocinadores, en este caso, gimnasios donde asistan mayormente mujeres.

### **3.5. Etapa 4: Rendición de cuentas del patrocinio**

La etapa de rendición de cuentas se refiere al momento en el que el apoyo ya fue efectuado y la organización teatral pudo llevar a cabo la realización del proyecto. Y es en este momento en el que muchas veces se piensa que la relación ha sido terminada. Sin embargo, en la mayoría de los casos, es lo que se haga después del apoyo lo que puede garantizar una relación con la empresa en un futuro. Una organización teatral que busca actuar de manera profesional, no puede creer que el patrocinio termine una vez que la obra lo hace; este es solo el inicio. Es necesario que se presente un reporte detallado a las empresas que apoyaron. En el reporte se debe indicar cuáles fueron sus gastos, qué hicieron con el dinero recaudado, exposición de marca, entre otros aspectos.

De esta manera, como fue mencionado en el capítulo de marco teórico, se proponen dos métodos para evaluar el desempeño del teatro en cuanto a la ejecución del patrocinio. A través del enfoque de la oferta, se presentan las cifras de las personas que asistieron durante la temporada y —por lo tanto— a cuántas personas estuvo expuesta la marca de la empresa; sin embargo, este tipo de medición no determina si hubo o no impacto en el público asistente. Por otro lado, el método de la demanda puede presentarse a través de una pequeña encuesta después

del espectáculo acerca de los patrocinadores del evento, para así identificar la recordación de la marca de la empresa.

La rendición de cuentas no solo permite que la empresa se sienta con mayor confianza a trabajar con el teatro, sino que debemos recordar que cada acción construye un prestigio, y si lo que se quiere es ser reconocida como una organización seria e interesante con la cual trabajar, es necesaria esta última etapa para la construcción de marca del teatro.

Como se señaló en el proceso de captación de patrocinios, los criterios de profesionalización y prestigio de la marca del teatro son tomados en cuenta a lo largo de todas las etapas. La profesionalización de una organización teatral se muestra desde la etapa 0, al tener en claro la identidad del teatro, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. En la etapa 1, al investigar el mercado de patrocinadores con la ayuda de las herramientas propuestas. En las etapas 2 y 3, al establecer la mezcla de marketing más adecuada en relación a los intereses hallados en el estudio de mercado previo y en la elaboración de una propuesta específica, así como en la comercialización mediante una red de contactos sistematizada en una base de datos. De esta forma, se propone que la utilización adecuada de estos criterios y herramientas en las acciones de la organización teatral sirvan de garante ante la empresa patrocinadora, con el fin de reducir su desconfianza.

A partir de todas estas acciones es que también se construye una marca del teatro. A diferencia de otros criterios, la construcción de la marca no se puede posicionar en una etapa determinada, sino que se va construyendo a lo largo del tiempo con estas acciones mencionadas y es por ello que se ubica en todas las etapas del proceso. De ese modo, se propone la resonancia de marca que permite observar el paso del estado de la marca frente a los patrocinadores.

**Tabla 26: Resonancia de marca en patrocinios teatrales**

<b>Prominencia de la marca</b>	El patrocinador debe identificar fácilmente la marca del teatro desde que se solicita el patrocinio.	El patrocinador CONOCE la marca.
<b>Rendimiento e imagen de la marca</b>	El patrocinador asocia la marca del teatro a la calidad de la producción, qué actores están involucrados, a qué público objetivo se dirigen, una gran gama de beneficios, entre otros.	El patrocinador DIFERENCIA la marca.
<b>Respuesta hacia la marca</b>	El patrocinador emite una opinión respecto a esa marca y la elige sobre otras si es que cumple con sus requerimientos.	El patrocinador ELIGE la marca.
<b>Resonancia de marca</b>	El patrocinador establece una relación de largo plazo con el teatro.	El patrocinador AMA la marca.

Adaptado de: Kotler y Keller (2006)

Como se observa en la tabla anterior, el patrocinador pasa de identificar la marca del teatro a asociarla positivamente, elegirla frente a otras y, por último, a entablar un apoyo constante con la organización teatral. De esta forma, para que el teatro construya una marca y

sea reconocida por la empresa, es necesario que tenga en cuenta cada herramienta que se ha mencionado en todo el presente apartado, puesto que así se irá fundando un prestigio que, en el momento de la evaluación de una propuesta de patrocinios, adquiere una gran relevancia.

De esta forma, a manera de resumen, la presente tesis parte del problema de acceso al financiamiento privado por parte de las organizaciones teatrales limeñas. Como posible solución, la investigación planteó una propuesta de mejora compuesta en tres fases: la construcción de un proceso de captación de patrocinios, la ubicación de los criterios de evaluación dentro de etapas determinadas en este proceso y la aplicación de herramientas de marketing que contribuyan a cumplir exitosamente estos criterios, con el fin último de lograr la aprobación de la propuesta de patrocinios.

Para esta propuesta, se planteó desde un inicio objetivos que respondieran a esta posible solución, se estructuró de manera estratégica el esquema del marco teórico que permitiera detallar conceptos claves del sector teatral, el manejo de los patrocinios y auspicios, y la relación con el marketing aplicado a este tema. Asimismo, se construyó un diseño metodológico adecuado que permita la profundización del tema en base a tres perspectivas: organizaciones patrocinadoras, organizaciones teatrales y expertos en gestión cultural. Además, el análisis realizado buscó relacionar y comparar las distintas opiniones en las variables identificadas.

Por lo tanto, el propósito de la investigación ha sido elaborar una propuesta de mejora en el proceso de captación de patrocinios desde el enfoque de marketing que permita a las organizaciones teatrales cumplir y llegar a ser efectivamente aceptado por el patrocinador. De esta forma, se busca que el teatro tenga la capacidad de ofrecer y ejecutar profesionalmente propuestas de patrocinio más elaboradas y atractivas para el sector privado empresarial, lo que finalmente repercute en un mayor financiamiento, crecimiento y dinamismo en el sector teatral.

## CONCLUSIONES

- El presente estudio plantea la utilización de herramientas de marketing como una solución a la problemática de acceso a fondos de financiamiento de las organizaciones teatrales de Lima. De esta manera, se propone la combinación de un sistema de pensamiento o marketing estratégico, y un sistema de acción o marketing operativo.
- La investigación propone que los criterios de coincidencia de públicos, profesionalización, prestigio, ubicación, presupuesto, trayectoria del teatro y exposición de la marca de la empresa, deben ser desarrollados en la etapa de marketing estratégico. Mientras que, por el lado del marketing operativo, la profesionalización, las redes de contacto y el prestigio de marca son los más adecuados.
- La investigación confirma lo propuesto por la teoría, la cual indica que las dos principales razones de apoyo privado son las siguientes: una necesidad de mejorar la imagen corporativa y por políticas internas que impulsen a invertir en el desarrollo cultural del país.
- Las organizaciones bajo estudio en el marco de la realidad limeña presentan ciertos aspectos de mejora en común, entre las que resaltan los siguientes: no cuentan con un área especializada de patrocinios que se dedique exclusivamente a su consecución, no tienen muy en claro los tiempos de solicitud y cierres de presupuesto, y no realizan ningún estudio previo sobre los potenciales patrocinadores ni sus posibles intereses. Adicionalmente, no cuentan con una preparación previa que les permita vender su propuesta de forma que sea atractiva para el patrocinador y por último, no miden ni reportan los efectos del patrocinio en la organización teatral y en el público objetivo de la empresa.
- Actualmente, las organizaciones teatrales bajo estudio se enfocan en elaborar una propuesta de patrocinios básica que muestre datos generales de la organización, el presupuesto que necesitan y los beneficios ofrecidos. Sin embargo, no presentan información importante como su público objetivo, antecedentes, y capacidad de planificación y organización del teatro. Asimismo, se centran más en la etapa de preparación básica de la propuesta de patrocinios y en la ejecución del mismo. En otras palabras, se caracterizan por mantener una orientación hacia el producto en la que primero se arma la propuesta y luego se busca una empresa interesada en esta propuesta, lo que las lleva a acercarse a cualquier empresa y no enfocar sus esfuerzos y recursos en quienes tienen más probabilidad de aceptar y asociarse al teatro.
- La investigación propone que los teatros con el fin de conseguir apoyo privado, deben mantener una orientación hacia el cliente y pensar en la utilización del marketing estratégico, donde la investigación y análisis de los mercados son etapas claves. Por ello,

deben preocuparse por identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes, en este caso las empresas patrocinadoras, y a partir de eso, preocuparse por la elaboración de una propuesta adecuada y diferenciada.

- El criterio de coincidencia de públicos resalta como el más importante e imprescindible dentro del proceso de aprobación. A pesar de ello, las organizaciones teatrales en estudio no cuentan con un público objetivo delimitado, lo que refleja la poca importancia que le brindan a este criterio. Es por ello, que se concluye que existe una brecha de gran envergadura en relación a lo que las empresas requieren y lo que las organizaciones teatrales finalmente están brindando.
- Otros criterios importantes son la profesionalización de la organización teatral, prestigio del teatro, exposición y visibilidad de la marca de la empresa y las redes de contacto.
- Respecto al criterio de profesionalización, se recalca que se encuentra en todas las etapas del proceso y se resume en las capacidades de la organización teatral en investigar, planificar, organizar y controlar adecuadamente el proceso de captación y manejo de los patrocinios. Todas las acciones realizadas en cada actividad y etapas del proceso muestran la capacidad que pueden tener estas organizaciones para manejar los recursos brindados de forma eficiente, lo cual repercute en un nivel de profesionalización que es altamente valorado por el patrocinador. Además, influye positivamente en el prestigio del teatro, lo que brinda una mayor confianza a la empresa interesada para apoyar este tipo de iniciativas.
- En un inicio, se planteó la marca y el prestigio de la organización teatral como clave y fundamental para la consecución de un patrocinio; no obstante, a través de la investigación realizada se constató que si bien es uno de los atributos más valorados por las empresas entrevistadas, no es indispensable para la aprobación del patrocinio. De todas formas, es importante que el teatro construya una marca que lo diferencie de sus competidores frente a los patrocinadores. Esta marca debe reflejar la reputación y trayectoria del teatro forjada a partir de cada acción a lo largo del proceso, lo que finalmente tiene una repercusión en la imagen del teatro. Todo esto influye en la decisión del patrocinador en tanto que un teatro más reconocido y prestigioso brinda más confianza a la empresa interesada para apoyar este tipo de iniciativas.
- El criterio de exposición y visibilidad de la marca de la empresa es de interés en la evaluación del patrocinio, por lo que debe quedar plasmado claramente en la propuesta cómo y con qué medios se difundirán la marca del patrocinador, lo cual debe estar explicado detalladamente a través de un plan de comunicación.
- Las relaciones personales o redes de contacto se consideran clave en los patrocinios en Lima; sin embargo, solo funciona como un canal de acceso para llegar al patrocinador, más

no asegura que la propuesta sea finalmente aceptada, por lo que se toma en cuenta solamente en la etapa de comercialización.

- El presente estudio propone a la etapa de análisis de mercados como una etapa crítica y que debe ser considerada como una de las más importantes dentro del proceso. No se trata de dirigirse a todas las empresas que apoyan o han apoyado antes este tipo de iniciativas; se debe hacer una selección informada de cuáles son las empresas adecuadas para cada producción teatral. Saber a dónde ir le permite a la organización teatral reducir los esfuerzos y recursos de apuntar a empresas que no estarán interesadas en apoyar la iniciativa.
- Para la elección de empresas a las cuales dirigirse, se debe tener en cuenta la afinidad de lo que el teatro y la empresa quieren transmitir, y si el teatro cuenta con la capacidad para satisfacer las necesidades e intereses de la empresa.
- Las organizaciones teatrales deben hacer un análisis previo de los potenciales patrocinadores en los que se identifiquen sus posibles intereses, y se cree una propuesta diferenciada según las características y necesidades específicas de cada potencial patrocinador. De esta manera, el teatro debe conocer la motivación de cada empresa para elaborar un discurso adecuado al momento de acercarse a estos.
- Entre las herramientas de marketing planteadas resaltan un exhaustivo estudio de mercado, la segmentación de empresas por necesidades e intereses, la elección de un segmento, y por último, entender el proceso de compra de sus clientes, es decir, el proceso de decisión de apoyo de las empresas patrocinadoras.
- Esta investigación abre las puertas a futuras investigaciones que serían interesantes realizar a fin de complementar y ahondar en las relaciones y tendencias expuestas: relación de las empresas de banca y seguros con el apoyo a la cultura, grado de correlación de los criterios de elección identificados, análisis de la etapa de ejecución del patrocinio y cómo este contribuye en la captación de fondos, fidelización de los patrocinadores y en general, el proceso aplicado a otras circunstancias y/u otras organizaciones del ámbito cultural.

## REFERENCIAS

- Acevedo, E. (2012). Financiación y patrocinio. *Educa Thyssen*: Recuperado de [http://www.educathyssen.org/fileadmin/plantilla/recursos/Educathyssen\\_Informa/Museo\\_y\\_Universidad/Curso\\_de\\_Verano/2012/Gesti%C3%B3n%20Cultural.%20Financiaci%C3%B3n%20y%20patrocinio%20de%20proyectos%20culturales.pdf](http://www.educathyssen.org/fileadmin/plantilla/recursos/Educathyssen_Informa/Museo_y_Universidad/Curso_de_Verano/2012/Gesti%C3%B3n%20Cultural.%20Financiaci%C3%B3n%20y%20patrocinio%20de%20proyectos%20culturales.pdf)
- Amado, A., & Bongiovanni, M. (2005). Apuntes sobre el concepto de marketing cultural. *III Congreso Panamericano de Comunicación*. Buenos Aires: Universidad Nacional del Buenos Aires.
- American Marketing Association (2013). Recuperado de <https://www.ama.org>
- Antoine, C. (2010). Mapa del mecenazgo cultural en América Latina. *Humanidades*. volumen (21), 161-182.
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Bonet, L. (2004). El lugar de la economía de la cultura como disciplina contemporánea. En H. Carlos (Ed.), *Economía de la cultura* (pp. 17-44). Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- Brook, P. (2002). *La puerta abierta: reflexiones sobre la interpretación y el teatro*. Barcelona: Alba.
- Buitrago, F., & Duque, I. (2013). *La economía naranja: una oportunidad infinita*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Clotas, P. (2003). Técnicas de patrocinio y de captación de recursos externos. *Técnicas y recursos para la gestión cultural*. Recuperado de [http://www.gestioncultural.com.uy/vinculos/MGC4B\\_4.pdf](http://www.gestioncultural.com.uy/vinculos/MGC4B_4.pdf)
- Comisión Jurídica y de Interpretación Reglamentaria (2012). *Informe sobre la situación del mecenazgo y el patrocinio español*. Valencia: Consell Valencia de Cultura.
- Concejo Nacional de la Cultura y las Artes (2014). *Ley de donaciones culturales*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.cl/redcultura/ley-de-donaciones-culturales/>
- Davis, M. (2009). *The Fundamentals of Branding*. London: AVA Publishing SA.
- De Gregorio, A. (2003). *Introducción a la gestión estratégica*. Barcelona: Universitat de Barcelona Virtual.
- Donaciones Culturales (2014). *Artículo 8 Ley N°18.985*. Recuperado de <http://www.donacionesculturales.gob.cl/ley-de-donaciones-culturales/ley-art-8-n-20-675/>
- Ferguson, Dennis (2012). *Campaña de auspicios: Análisis apoyo teatro local*. Manuscrito presentado para su publicación.
- García, N. (2004). *Industrias culturales y desarrollo sustentable*. México: Secretaría de Relaciones Exteriores.

- García, N. (2006). El consumo cultural: una propuesta teórica. En G. Sunkel (Ed.), *El consumo cultural en América Latina* (pp. 72-95). Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Gobierno de Buenos Aires. (2014). *Mecenazgo Buenos Aires*. Recuperado de [http://www.buenosaires.gob.ar/areas/cultura/mecenazgo/preguntas.php?menu\\_id=24305#c](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/cultura/mecenazgo/preguntas.php?menu_id=24305#c)
- Gómez, R. (2011). *Manual práctico para la búsqueda de patrocinio*. Andalucía: Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya.
- Hagen, U. (2002). *Un reto para el actor*. Barcelona: Alba Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación. Quinta edición*. México: McGraw Hill.
- IEG Sponsorship Report (2014). *Arts Sponsorship spending to total \$927 million in 2014*. Recuperado de [http://www.sponsorship.com/iegsr/2014/05/12/Arts-Sponsorship-Spending-To-Total-\\$972-Million-in.aspx](http://www.sponsorship.com/iegsr/2014/05/12/Arts-Sponsorship-Spending-To-Total-$972-Million-in.aspx)
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Scheff, J. (2004). *Marketing de las artes escénicas*. Madrid: Harvard Business School Press.
- Lambin, J.-J. (1991). *Marketing estratégico*. París: McGraw-Hill.
- Lizarzaburu, J. (12 de Febrero de 2012). Cultura a la deriva: ¿qué fue de la ley de mecenazgo? *El Comercio*, p. 12.
- Mayorga, D., & Araujo, P. (2013). *Marketing estratégico en la empresa peruana*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Mercado, S. (2000). *Comercio Internacional I: Mercadotecnia internacional importación-exportación*. México: Limusa S.A.
- Minguez, N. (2000). *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*. Universidad del País Vasco. Recuperado de EHU: <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer07-10-minguez.pdf>
- Ministerio de Cultura (2014). *Información presupuestal (2011-2015)*. Recuperado de <http://transparencia.cultura.gob.pe/>
- Ministerio de Cultura (2012). *Lineamientos de Política Cultural*. Recuperado de <https://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/11/lineamientomc.pdf>
- Ministerio de Cultura (2014). *Indicadores Unesco de la cultura para el desarrollo: Perú*. Recuperado de <http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2014/12/FINAL-IUCD-11-diciembre-Compilada.pdf>
- Ministerio de Cultura (2014). *Organigrama del Ministerio de Cultura*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/03/organigramamc.pdf>

- Ministerio de Cultura, Banco Interamericano de Desarrollo, Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo (2011). *Atlas de Infraestructura y Patrimonio Cultural de Las Américas: Perú*. México.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2014). *Estadística Anual: Cierre del Presupuesto del Sector Público: Año Fiscal 2011-2013*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=364&Itemid=100292&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=364&Itemid=100292&lang=es)
- Ministerio de Economía y Finanzas (2014). *Programación Multianual del Presupuesto 2014-2016*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/pres\\_multi/Presupuesto\\_Multianual\\_2014\\_2016.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/pres_multi/Presupuesto_Multianual_2014_2016.pdf)
- Montalvo, G. (2011). *Economía de la cultura: la relación entre cultura, economía y ¿desarrollo?* Recuperado de [http://www.sicsur.org/archivos/novedades/09012012051534\\_PONENCIA\\_Nov\\_2011.pdf](http://www.sicsur.org/archivos/novedades/09012012051534_PONENCIA_Nov_2011.pdf)
- Mucchielli, A. (2001). *Diccionario de Métodos Cualitativos en Ciencias Humanas y Sociales*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Municipalidad Metropolitana de Lima (2014). *Lima Cultura: Una nueva visión 2011-2014*. Recuperado de [http://www.limacultura.pe/sites/default/files/escritorio/memoria\\_lima\\_cultura-una\\_nueva\\_vision.pdf](http://www.limacultura.pe/sites/default/files/escritorio/memoria_lima_cultura-una_nueva_vision.pdf)
- Muñoz, S. (2012). *Patrocinio y mecenazgo: creatividad y financiación. Fórmulas de comunicación e imagen*. Sevilla: Asociación de la Prensa de Sevilla (APS).
- Nogueira, A. M. (2011). *Fomentar la inversión privada en el sector cultural*. Bruselas: Parlamento Europeo.
- Rapetti, S. (2002). *Buscando caminos: Gestión, financiamiento y problemática de las organizaciones culturales del interior del Uruguay*. Montevideo: División Políticas Culturales y Diálogo Intercultural de la UNESCO.
- Rapetti, S. (2004). El problema del financiamiento de la cultura. En C. Elia, & H. Schargorodsky (Eds.), *Economía de la cultura (pp. 141-166)*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- Restrepo, J. C. (2001). Economía y cultura: La tercera cara de la moneda. En *Supermercado, cultura y paz (pp. 17-24)*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Richards, L. (2005). *Handling Qualitative Data: A Practical Guide*. London: Sage Publications.
- Robinson, L., Schmid, A., & Siles, M. (2000). *Is Social Capital really capital?* Recuperado de <http://www.cepal.org/prensa/noticias/comunicados/3/7903/robison-siles2409.pdf>
- Rothgiesser, H. (2011). El teatro peruano en la nueva economía. *Perú Económico*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/54/articulos/921>

- Rueda, J. (2011). *La profesionalización, elemento clave de la empresa familiar*. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v15n1/v15n1a01.pdf>
- Schargorodsky, H. (2004). Presentación del encuentro. En *Economía de la cultura* (pp. 7-16). Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- Siles, M. (2003). *El paradigma del capital social*. Recuperado de <http://www.cepal.org/dds/noticias/noticias/1/11671/Siles-v2.PDF>
- State of Search Marketing Survey (SEMPO) (2015). Recuperado de <http://www.sempo.org/>
- Stirrup, L. (2008). Financiamiento del sector privado a las artes en los Estados Unidos. En C. Elia, & H. Schargorodsky (Eds.), *Aportes financieros del sector privado a las Artes: Seminario Internacional* (pp. 69-93). Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Swidler, A. (2001). Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, 273-277.
- Talaya, E., & Mondéjar, J. A. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Madrid: Business & Marketing School- ESIC Editorial.
- Throsby, D. (2008). Introducción: Sobre las definiciones. En *Economía y cultura* (pp. 21-40). México: Ediciones Akal S.A.
- Thomas, S., & Nuttal, P. (2009). Marketing orientation and arts organizations: the case for business sponsorship. *Emerald Insight*, 27, 736-752.
- Varbanova, L. (2013). *Strategic Management in the Arts*. New York: Routledge: Taylor & Francis Group.

## ANEXOS

### ANEXO A: Matriz de consistencia

Objetivo General	Pregunta General	Metodología
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar una propuesta de mejora en base a la aplicación de herramientas de marketing en el proceso de captación de patrocinios y auspicios en organizaciones teatrales de Lima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la propuesta de mejora en base a la aplicación de herramientas de marketing en el proceso de captación de patrocinios y auspicios en organizaciones teatrales de Lima?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodología cualitativa.</li> <li>Alcance primordialmente descriptivo.</li> <li>Estudio de casos múltiple.</li> <li>Triangulación de fuentes de información: Patrocinadoras, teatros y expertos.</li> </ul>
Objetivos Específicos	Preguntas Específicas	Herramientas de recolección de datos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprender el proceso de captación de patrocinios y auspicios actual en empresas patrocinadoras y organizaciones teatrales de Lima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué consiste el proceso de captación patrocinios y auspicios en organizaciones patrocinadoras y organizaciones teatrales de Lima?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas a profundidad a organizaciones patrocinadoras y organizaciones teatrales de Lima</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los criterios de elección en el proceso de otorgamiento de patrocinios y auspicios privados desde la perspectiva de las organizaciones patrocinadoras, organizaciones teatrales y expertos de Lima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son los criterios de elección en el proceso de otorgamiento de patrocinios y auspicios privados desde la perspectiva de las organizaciones patrocinadoras, organizaciones teatrales y expertos de Lima?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas a profundidad a expertos, organizaciones patrocinadoras y organizaciones teatrales de Lima.</li> <li>Escala de medición.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer herramientas de marketing en el proceso de captación de patrocinios que permitan aprovechar los criterios previamente identificados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué herramientas de marketing permitan aprovechar los criterios previamente identificados en el proceso de patrocinios y auspicios en las organizaciones teatrales de Lima?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas a profundidad a expertos, organizaciones patrocinadoras y organizaciones teatrales de Lima.</li> <li>Literatura consultada.</li> </ul>

## ANEXO B: Matriz de factores contextuales y terminología<sup>39</sup>

Tabla B1: Matriz de factores contextuales y terminología – Parte 1

VARIABLES	Alicia Morales / Marco Mühletaler	Guillermo Cortés	Juan Carlos Adrianzén	Daniel Alfaro	Sergio Llusera
<b>Aporte de la cultura a la economía del país.</b>	No tiene el dato exacto; sin embargo, no considera que sea un monto significativo. Señala que es difícil medir el aporte a la cultura, ya que en el país no existe diferencia entre la industria cultural y la industria creativa.			Manifiesta que actualmente no existen datos, y que para saber el aporte de la cultura al PBI se tiene que aplicar una metodología llamada Cuenta Satélite, que aún no se ha implementado en Cultura.	
<b>Evolución del sector de artes escénicas (crecimiento, decrecimiento, estancamiento)</b>	El sector ha crecido mucho, pero con bastante desorden, ya que se sigue sin saber cómo desarrollar públicos que esté acorde con el crecimiento de la producción teatral.	Han surgido nuevos espacios escénicos y se ha dado una formalización de la carrera de artes escénicas. El número de estrenos se ha incrementado en los últimos 10 años y con ello, el apoyo de la municipalidad de Lima.	El entrevistado considera que el cambio en el sector se ha dado en cuanto al nivel de inversión en las producciones. Ahora se invierte además en estrategias de publicidad, a diferencia de algunos años.		El entrevistado considera que no ha habido una evolución como tal. Para él, existen diferencias muy marcadas entre un sector o circuito más beneficiado que el otro, en donde dependen mucho de la voluntad del creador.
<b>Comportamiento de la oferta y demanda teatral.</b>	La oferta ha crecido bastante; sin embargo, la demanda no tanto. Asimismo, se percibe que el crecimiento en el nivel de la producción ha provocado mayor exigencia por parte de las audiencias	Ha habido un crecimiento de la oferta, sobre todo en el circuito más convencional, pero no tiene claro si la demanda ha crecido de forma paralela a la oferta.	La oferta y la producción de producciones teatrales han crecido, y si bien la demanda también, no lo han hecho en la misma proporción.	Se habla de un crecimiento de la demanda, sin embargo, este dato puede estar sobrevalorado. A nivel de oferta, ha habido una diversificación de la infraestructura cultural.	Considera que no existe realmente una fuerte demanda, ya que aún no hay hábitos de consumo y que el consumo sólo se centra en un grupo de gente.

<sup>39</sup> Las tablas muestran cuadros en blanco, ya que cada entrevistado respondía de acuerdo a su especialización, por lo que se priorizó ciertas preguntas sobre otras.

Tabla B2: Matriz de factores contextuales y terminología – Parte 1 (continuación)

Variables	Alicia Morales / Marco Mühletaler	Guillermo Cortés	Juan Carlos Adrianzén	Daniel Alfaro	Sergio Llusera
<b>Sobre el boom teatral.</b>	El boom es un movimiento y requiere que las organizaciones teatrales dialoguen, intercambien ideas y compartan una conciencia de movimiento. Eso no hay en la actualidad.	No cree que haya un boom teatral en Lima, la cantidad de gente que va al teatro comparada con la cantidad de gente que vive en Lima, es un número reducido. Un boom va más allá del aumento en la oferta, se deben generar más oportunidades, festivales, dramaturgos, entre otros.	No hay un boom teatral, para que se hable de uno, debe haber crecimiento tanto de demanda como oferta, y solo hay crecimiento de oferta. Ya que, si bien ha aumentado el consumo, este no es del mismo nivel que la oferta.	El boom se presenta cuando hay un cambio estructural en la producción debido a una mayor demanda. No existe un boom, pero sí ha habido un crecimiento constante en los últimos años y que ha ido creciendo junto con la economía.	
<b>Diferencia entre un teatro comercial/de entretenimiento y un teatro cultural/de autor.</b>	Todo teatro es comercial, pues busca llenar las salas y vender. Sin embargo, hay algunos más interesados en obtener ingresos y otros más interesados en el contenido de las obras.	El teatro comercial es menos sofisticado, ya que busca el entretenimiento de un público más amplio. No cree que quienes hacen teatro más sofisticado no quieran ganar plata.	Todo es comercial, porque se cobra entrada, pero si se puede hablar de que hay temas que son tratados con más ligereza que otros.	Hay un teatro de autor y un teatro comercial, pero los dos son artísticos. El teatro de autor se suele enfocar en un público más especializado y con hábitos culturales más arraigados. El teatro comercial tiene una llegada a un público mayor con hábitos culturales menos arraigados.	

Tabla B3: Matriz de factores contextuales y terminología – Parte 1 (continuación)

Variables	Alicia Morales / Marco Mühletaler	Guillermo Cortés	Juan Carlos Adrianzén	Daniel Alfaro	Sergio Llusera
<b>Tres principales problemáticas del sector.</b>	1.-Incapacidad para trabajar en grupo, los grupos teatrales trabajan aislados. 2.-Falta de circuitos teatrales, donde los teatros y productoras se agrupen. Existe gran nivel de acaparamiento de patrocinadores. 3.- Falta de estrategias para la formación de públicos.	1.- Falta generar y conocer más al público espectador. El sistema educativo debe apoyar para formar espectadores de teatro. 2.- Falta infraestructura. 3.- Hay un problema muy importante de financiamiento.	1. La ausencia de subvención pública. 2. La ausencia de una ley de mecenazgo para el apoyo al sector de las artes escénicas. 3. La falta de costumbre de consumo cultural por parte de la población.	1.- Falta conocer al público. 2.- No hay una estrategia consolidada de levantamiento de fondos. Falta entender la naturaleza del producto para ver cómo podría generar valor compartido con la entidad que otorga financiamiento y satisfacer sus necesidades. 4.- No hay apoyo constante del Estado.	1. No existe hábitos de consumo teatral. Se debe trabajar en ampliar el mercado. 2. No hay un espacio crítico que sirva como regulador. Considera que existe mucho desorden en los canales de comunicación y que no se debería medir el éxito en función a las ventas.
<b>Nivel de apoyo del Estado al sector teatral.</b>	No hay apoyo del Estado. Debería haber una ley de mecenazgo. No se trata que el Estado lo subvencione sino que dé más facilidades para trabajar con la empresa privada.		No existe apoyo por parte del Estado y debería reglamentar la ley de mecenazgo que permita crear una estructura de subvenciones.	La Municipalidad de Lima ha apoyado las artes, pero en general, hay poco apoyo público a las artes escénicas.	No hay apoyo.
<b>Nivel de apoyo del sector privado a las organizaciones teatrales.</b>		El apoyo por parte de las empresas es reducido.	Es importante para el presupuesto anual, pero no es que las empresas lo asuman como política pública.	Hay una incipiente práctica de patrocinios por parte del sector privado y hay desconfianza por apoyar a las organizaciones teatrales.	Se vive esencialmente de la subvención de las propias organizaciones. Se pueden subvencionar de los cursos que dictan, en términos de búsqueda de auspicios.

Tabla B4: Matriz de factores contextuales y terminología – Parte 1 (continuación)

Variables	Alicia Morales / Marco Mühletaler	Guillermo Cortés	Juan Carlos Adrianzén	Daniel Alfaro	Sergio Llusera
<b>Nivel de desempeño de las organizaciones teatrales en relación a la captación y manejo de patrocinios.</b>	Se tiene que buscar el socio, luego presentar bien el producto de manera atractiva, realista y fundamentada. Ofrecerle beneficios tangibles que el patrocinador pueda decir efectivamente yo pedí esto y me lo están dando. Dejar al patrocinador satisfecho.	Propone aplicar herramientas o nuevas formas de acercamiento, indagación de expedientes y proyectos. Se debe saber a quién acudir, saber cómo vender el proyecto. Nadie sabe cómo llegar a la empresa, falta una visión institucional.	Mejoraría la forma de llegar a los empresarios y que el Estado fomente el apoyo de las empresas a este tipo de iniciativas.		Los teatros deberían saber a quienes pedirle apoyo. Lo más estratégico es establecer tu red de contactos.
<b>Diferencia entre patrocinio, auspicio y mecenazgo.</b>	No consideran que haya una diferencia. Los entrevistados lo explican por monto de dinero brindado, señalan que hay niveles: hay aportes monetarios, en especie, canjes, entre otros.			Si uno hace un aporte regular en el cual no necesita que su nombre esté presente se llama mecenazgo, el cual debe ser consistente en el tiempo. El patrocinio es cuando la marca invierte y genera una exposición de su marca. El auspicio es cuando la marca, o te hace canje o te auspicia con un dinero extra para hacer publicidad.	

Tabla B5: Matriz de factores contextuales y terminología – Parte 1 (continuación)

Variables	Alicia Morales / Marco Mühletaler	Guillermo Cortés	Juan Carlos Adrianzén	Daniel Alfaro	Sergio Llusera
<b>Tipos de financiamiento de las organizaciones teatrales.</b>	Lo que exige la forma jurídica de la asociación sin fines de lucro es que si queda dinero, se tiene que reinvertir, porque al final el balance tiene que ser cero. En ese caso, todo el dinero recaudado de patrocinios o auspicios, se invierte en la producción.	Alguna de las fuentes de financiamiento son las entradas, fiesta pro fondos, pre venta, canjes. Los porcentajes de los ingresos varían. Así también, hay mucha inversión por parte de los dueños de los teatros.		El entrevistado menciona dos fuentes de financiamiento: por taquilla o entradas; por el apoyo de un tercero, auspicio o patrocinio. El financiamiento por entradas debe ser aproximadamente 30 o 40%. Por auspicios debe estar en otro 30 o 40%. Depende de dónde se hace la obra.	

Tabla B6: Matriz de factores contextuales y terminología – Parte 2

Variables	Santiago Alfaro	Fernando Torres	Diana Guerra	Alberto Ísola
<b>Evolución del sector de artes escénicas (crecimiento, decrecimiento, estancamiento)</b>	Considera que las producciones artísticas tanto "comerciales" como de "circuito independiente" han crecido. Asimismo, resalta apoyo de la actual gestión de Lima, la cual ha permitido montaje de obras que antes no se daban.	En los últimos años ha sido mucho más evidente el desarrollo del teatro en el país. Hace un tiempo se tomaba al teatro con cinismo, siempre pobre, ahora esta percepción ha cambiado. Las artes escénicas es la disciplina que ha crecido con mayor consistencia y una base sólida de visión y formación. Actualmente, hay muchas obras.		Se ha presentado un cambio en la actitud de los actores, pues ahora incursionan en la pantalla chica, lo cual les permite tener una ventana de exposición y esto impulsa a que los televidentes se animen a ir al teatro. El protagonismo actual que tiene el teatro no tiene que ver necesariamente con una mejora en la calidad de las obras, pues el teatro de los 80 era mejor que el actual.

Tabla B7: Matriz de factores contextuales y terminología – Parte 2 (continuación)

Variables	Santiago Alfaro	Fernando Torres	Diana Guerra	Alberto Ísola
<b>Comportamiento de la oferta y demanda teatral.</b>	La oferta se ha ampliado y diversificado, pero eso no ha pasado con la demanda. Ha habido mayor inversión por parte de las universidades.	La oferta ha crecido y la demanda también, lo cual está ligado al crecimiento económico y a un mayor poder adquisitivo que permite a la gente ir al cine y al teatro.		Actualmente hay mucho teatro. Como ejemplo, vemos que fuera del FAEL hay 10 o 12 obras. El problema es que no hay un público que vea esas obras.
<b>Sobre el boom teatral.</b>	Hay un crecimiento con respecto a las décadas pasadas, pero aún falta. Para que haya un boom tiene que haber un crecimiento de todo: lenguaje estético, públicos, compañías, agentes involucrados.	Estamos lejos de un boom. Se necesita que haya más profesionalismo (formación del actor). El teatro debe ser una profesión rentable y se debería sensibilizar a la gente desde la educación escolar, para que aprecie el arte.		
<b>Diferencia entre un teatro comercial/de entretenimiento y un teatro cultural/de autor.</b>	Prefiere utilizar los términos circuitos público, circuito independiente, circuito comercial.	Teatro comercial significaría no cobrar, y todas las obras cobran. No cobrar sería una contradicción en lo referente a las industrias culturales. Sin embargo, se podría hacer la división entre el teatro de reflexión y el teatro de entretenimiento.		Prefiere evitar la dicotomía comercial/ no comercial y opta por hablar de un teatro establecido y otro más experimental. El teatro establecido no arriesga tanto a nivel formal como el experimental.
<b>Tres principales problemáticas del sector.</b>	1.- La falta de infraestructura en el sector teatral. 2.- Generaciones de nuevos públicos de manera democrática. Esto se logra con educación. 3.- Patrocinios. La generación de públicos es más importante, pero es de largo plazo.	1.- Existe gran falta de espacios, debería haber más teatros. Además los grupos trabajan aislados y no dialogan. 2.- Falta una crítica con sustento. 3.- No se cuenta con una ley de mecenazgo que incentive el apoyo.	Principalmente, el gran problema radica en el poco apoyo del sector público a la cultura. Ese apoyo se va más a patrimonio, el apoyo a otras artes viene más del sector privado.	1.-La principal problemática es la falta de público. 2.- Es necesario ser un teatro conformado y reconocido para conseguir auspiciadores. 3.- Falta de crítica real y formal.

Tabla B8: Matriz de factores contextuales y terminología – Parte 2 (continuación)

Variables	Santiago Alfaro	Fernando Torres	Diana Guerra	Alberto Ísola
<b>Nivel de apoyo del Estado al sector teatral.</b>	Es poco. La Municipalidad ha hecho iniciativas de apoyo al teatro como el FAEL, plazuela de las artes, día mundial del Teatro y se genera información.	No hay normas que propicien el patrocinio.		No hay ningún tipo de apoyo del Estado.
<b>Nivel de apoyo del sector privado a las organizaciones teatrales.</b>	El nivel de apoyo es aún muy concentrado en un grupo de tres o cuatro teatros.		En los años 90 los patrocinios al sector cultural fueron muy improvisados, intuitivos e informales. El patrocinio dependía muchas veces del contacto personal, no había una visión de un producto artístico valioso que podía hacer ganar algo al patrocinador. Desde esa época hasta ahora, ha habido una mejora en ese aspecto. En cultura se sigue pensando que están dirigidos al público en general, aun no se trabaja con dossiers de patrocinios preparados adecuadamente.	Las empresas buscan invertir en un espectáculo para obtener algo, prestigio, que su producto sea consumido por los espectadores.
<b>Nivel de desempeño de las organizaciones teatrales en relación a la captación y manejo de patrocinios.</b>	El entrevistado considera que los teatros no saben reconocer lo que la empresa quiere y ofrecen beneficios que sin saber exactamente qué es lo que quieren. Asimismo, cuentan con poca información, ya que no tienen datos que podrían favorecer el patrocinio.	No se ha profesionalizado la captación de recursos. La gente que sabe juntar dinero lo sabe porque son gente de sociedad, tienen relaciones sociales. Esto tiene que ver con los contactos. Se le tiene que mostrar al patrocinador cómo se le va a retribuir por su apoyo.	Las Organizaciones culturales tienen que tener claro su negocio, su producto, su público, su misión y visión. Deben saber cómo se diferencian en el mercado y profesionalizarse, no tenerle temor al manejo económico.	El manejo de recursos y la obtención de dinero a partir del teatro, como algo que estaba en conflicto con sus ideales.

Tabla B9: Matriz de factores contextuales y terminología – Parte 2 (continuación)

Variables	Santiago Alfaro	Fernando Torres	Diana Guerra	Alberto Ísola
<b>Tipos de financiamiento de las organizaciones teatrales.</b>	Los ingresos propios no son suficientes y por eso, los teatros necesitan el apoyo de patrocinios de las empresas.		El financiamiento puede ser a partir de ingresos propios, ya sea por taquilla o por la generación de dinero a través de cafetería, tienda o cursos que dictan. Así mismo, hay ingresos por donaciones, auspicios, sponsors, patrocinios, entre otros.	

## ANEXO C: Datos de las entrevistas y consentimiento informado

Entrevistado	Fecha	Duración de la entrevista
Alicia Morales	05/11/2014	70 minutos
Marco Mühletaler	05/11/2014	70 minutos
Guillermo Cortés	21/10/2014	69:29 minutos
Juan Carlos Adrianzén	23/10/2014	40:13 minutos
Daniel Alfaro	06/08/2014	56:59 minutos
Sergio Llusera	13/11/2014	57:39 minutos
Diana Guerra	24/05/2014	77:04 minutos
Santiago Alfaro	23/05/2015; 30/10/2014	43:12 minutos; 29:08 minutos
Fernando Torres	30/10/2014	48:49 minutos
Alberto Ísola	14/11/2014	21:35 minutos
Caso E1	13/06/2014; 28/11/2014	30:00 minutos; 29:49 minutos
Caso E2	19/06/2014; 23/10/2014	40:11 minutos; 29:37 minutos
Caso E3	20/06/2014	60 minutos
Caso E4	10/12/2014	23 minutos
Caso E5	18/06/2014; 21/11/2014	36:25 minutos; 25:43 minutos
Caso T1	11/12/2014	59:56 minutos
Caso T2	29/11/2014	36:14 minutos
Caso T3	25/11/2014	47:08 minutos
Caso T4	09/12/2014	57:51 minutos
Caso T5	28/11/2014	70 minutos

Los consentimientos de las entrevistas realizadas a los expertos se pueden ver en las siguientes figuras. Por temas de confidencialidad, las empresas y organizaciones teatrales han sido codificadas para proteger su identidad e información.

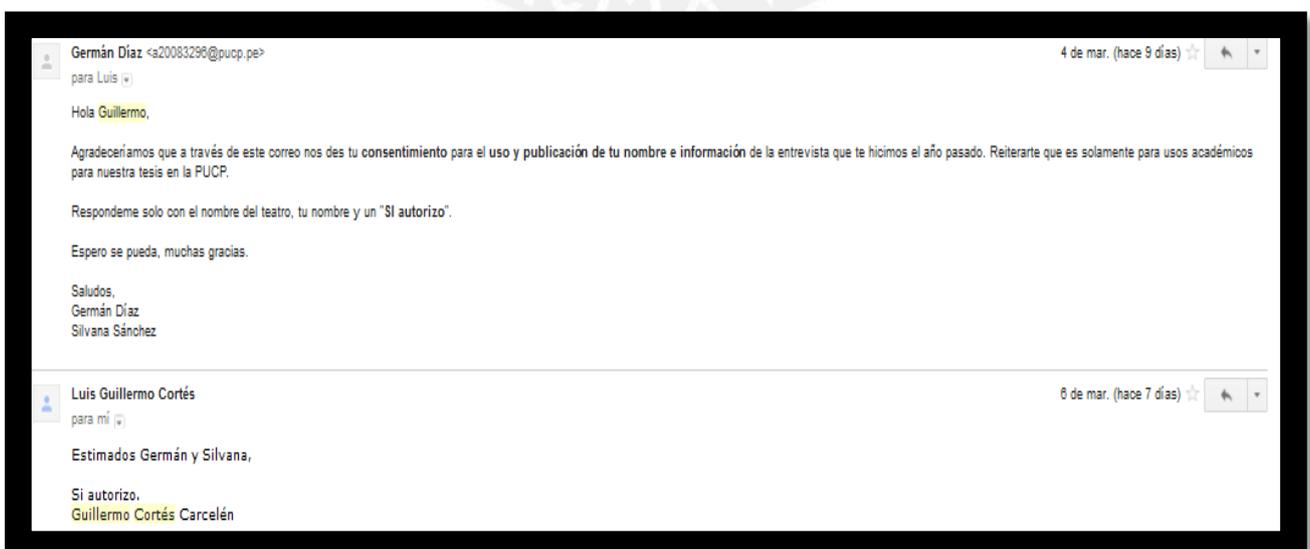
Figura C1: Consentimiento Alicia Morales



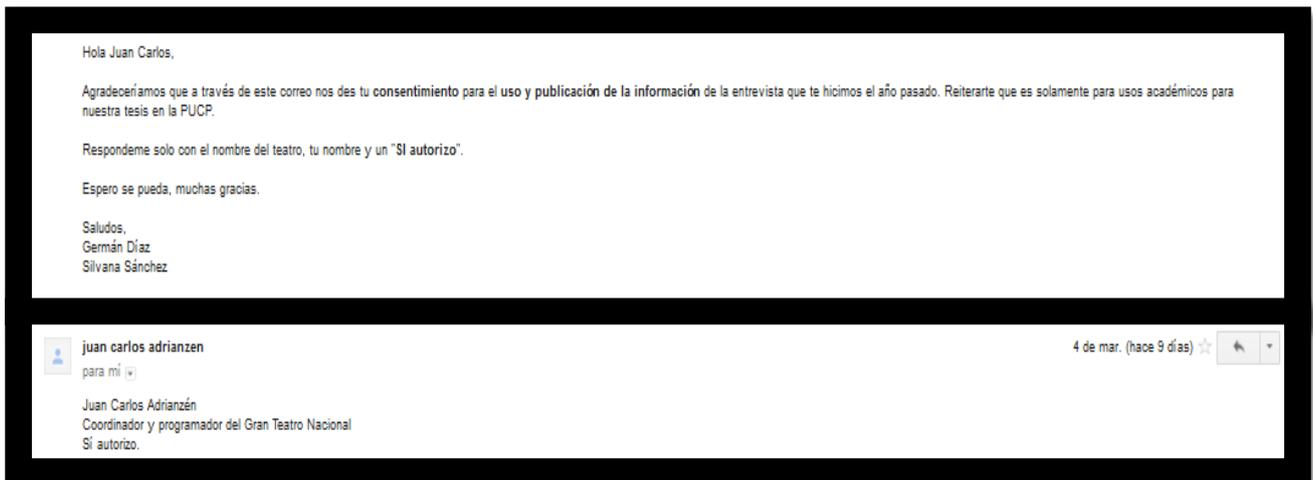
Figura C2: Consentimiento Marco Mühletaler



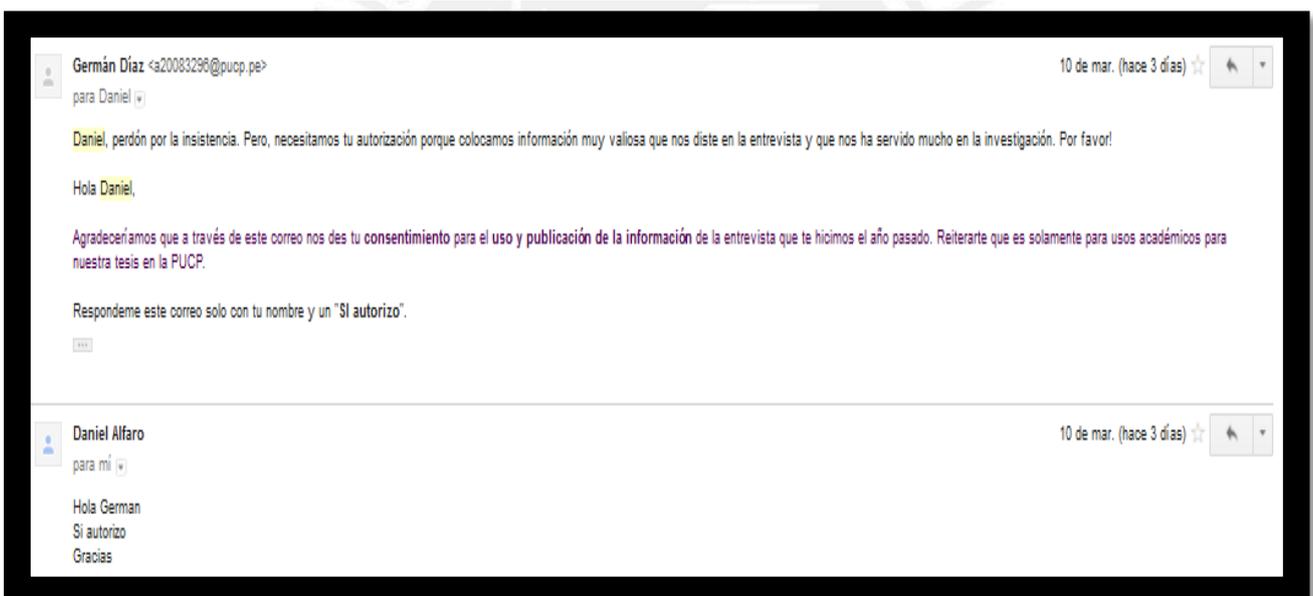
Figura C3: Consentimiento Guillermo Cortés



**Figura C4: Consentimiento Juan Carlos Adrianzen**



**Figura C5: Consentimiento Daniel Alfaro**



**Figura C6: Consentimiento Sergio Llusera**

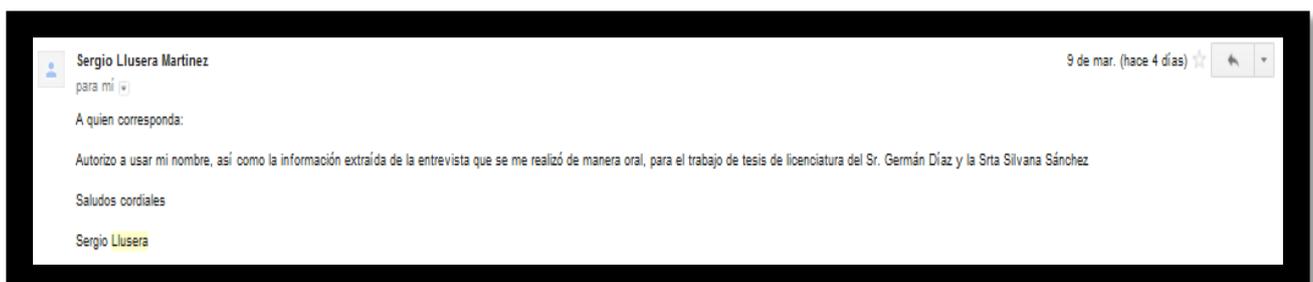


Figura C7: Consentimiento Diana Guerra


**Silvana Lucia Sánchez Oré** <silvana.sanchez@pucp.pe> 12:04 (hace 6 minutos) ☆

para dgchirinos ▾

Hola Diana,

Agradeceríamos que a través de este correo nos des tu **consentimiento** para el uso y publicación de la información de la entrevista que te hicimos el año pasado. Reiterarte que es solamente para usos académicos para nuestra tesis en la PUCP.

Respondeme solo con el nombre del teatro, tu nombre y un "SI autorizo".

Espero se pueda, muchas gracias.

Saludos,  
Germán Díaz  
Silvana Sánchez  
PUCP

---


**Diana Guerra** 12:06 (hace 4 minutos) ☆

para mí ▾

Estimados Silvana y German,

Les doy mi consentimiento para el uso y publicación de la información de la entrevista que me hicieron el año pasado para vuestra tesis.

Atentamente,

Diana Guerra Chirinos.

Figura C8: Consentimiento Santiago Alfaro


**Germán Díaz** <a20083296@pucp.pe> 3 de mar. (hace 10 días) ☆

para Santiago, Santiago ▾

Hola Santiago,

Agradeceríamos que a través de este correo nos des tu **consentimiento** para el uso y publicación de la información de la entrevista que te hicimos el año pasado. Reiterarte que es solamente para usos académicos para nuestra tesis en la PUCP.

Respondeme solo con el nombre del teatro, tu nombre y un "SI autorizo".

Espero se pueda, muchas gracias.

Saludos,  
Germán Díaz  
Silvana Sánchez

---


**Santiago Alfaro Rotondo** 3 de mar. (hace 10 días) ☆

para mí ▾

Hola. Sí, autorizo la publicación de la entrevista que me hicieron sobre el mercado y el marketing de las artes escénicas. Al momento de realizarla dirigía el Teatro Municipal.

Santiago

Figura C9: Consentimiento Fernando Torres



Figura C10: Consentimiento de Alberto Ísola



## ANEXO D: Relación de empresas patrocinadoras de teatros en Lima (2012-2014)

Patrocinios	La Plaza	Los Productores	Teatro Plan 9	Teatro Ricardo Blume	Teatro De Lucía	Teatro Racional	CC PUCP	CC Británico	CC Universidad Pacífico
Fundación BBVA			x		x		x		
Banbif	x								
Rímac Seguros	x								
Starbucks	x								
Tepsa			x						
Revista Soho			x						
Braedt					x		x		x
ACAU					x				
Claro		x							
Repsol			x		x				
Scotiabank		x							
Profuturo		x							
El Comercio	x	x					x	x	x
ESAN				x					
Coca Cola						x			
Pizza Hut	x								
KFC	x	x							
Toque X			x		x		x		
Diners Club					x				
Plus Tv	x	x			x			x	x
Vallas									x
Telefónica					x		x		
Walok					x				
Sony							x		
Minería Barrick					x		x		
Siderperú					x		x		

Adaptado de: Ferguson (2014)

## ANEXO E: Guía de entrevista a organizaciones patrocinadoras

**Nombre de la empresa:**

**Nombre del entrevistado:**

**Cargo:**

**Fecha:**

### PRESENTACIÓN

Somos estudiantes de la PUCP, nos encontramos realizando una investigación acerca del proceso de otorgamiento de patrocinios a las organizaciones teatrales sin fines de lucro de Lima. Antes de empezar, quisiéramos agradecerle su colaboración con esta entrevista. Toda la información que usted pueda compartir con nosotros será estrictamente confidencial y será utilizada solamente para propósitos académicos.

### OBJETIVOS

- Comprender el proceso de otorgamiento de patrocinios a una organización teatral de Lima.
- Identificar los criterios de evaluación en el proceso de otorgamiento de patrocinios privados desde la perspectiva de las organizaciones patrocinadoras.
- Determinar los aspectos de mejora en el proceso de solicitud de patrocinios.

### I. Proceso de otorgamiento de patrocinios

**Se entiende como patrocinio al apoyo en dinero o en especie de una organización patrocinadora a un evento, artista u otra organización para fines previamente pactados.**

1. ¿La empresa actualmente realiza patrocinios a teatros de Lima?
  - Si actualmente no realiza patrocinios teatrales, ¿por qué ya no lo sigue haciendo? Explayar.
2. ¿Qué otro tipo de patrocinios cuenta su organización? (Cultural, deportivo, salud, etc.)
3. ¿Cuáles son las organizaciones teatrales con las que trabaja? ¿Por qué? ¿Hace cuánto tiempo viene patrocinando a estas organizaciones?
4. ¿Cuenta con un área o equipo especializado dedicado a la evaluación y seguimiento de estos patrocinios?
5. Usualmente, ¿cómo son sus contribuciones hacia las organizaciones teatrales? ¿Monetarias o en especie?
6. ¿Cómo se establece el monto total de patrocinio que se aportará a cada organización?
7. ¿Con cuánto tiempo de anticipación se debe acercar un teatro a solicitar un patrocinio? ¿Cuándo se cierra este presupuesto?

8. En promedio, ¿cuánto tiempo demora aprobar un patrocinio desde su solicitud?
9. ¿Cuáles son las etapas filtro del proceso de otorgamiento de patrocinios?

## II. Sobre los criterios de elección y aspectos de mejora

10. ¿Cuáles son los criterios de elección de un patrocinio? Ordenar en prioridad.
11. ¿Cuáles son las características que debe tener un teatro para que ustedes acepten patrocinarlo? (Formalización, objetivos, misión/visión, prestigio, antecedentes, entre otros).
12. ¿Cuáles son las características que debe tener la propuesta ofrecida por el teatro? (Plan de comunicación, público objetivo, beneficios, entre otros).
13. ¿Tienen un tipo de teatro específico (comedias, tragedias, musicales) que patrocinan o depende de la particularidad de cada una de las obras?
14. ¿En qué aspectos la empresa se beneficia al ser patrocinador de actividades teatrales? Generalmente, ¿qué le ofrecen los teatros a su organización?
15. En su experiencia, ¿qué cambios ha observado en la solicitud de patrocinios por parte de las organizaciones teatrales?
16. ¿En qué aspectos cree que estas organizaciones deberían mejorar?
17. ¿Qué herramientas de gestión les recomendaría a las organizaciones teatrales para mejorar?  
→ ¿Algún comentario adicional o algo que quieran añadir?

## ANEXO F: Guía de entrevista a organizaciones teatrales

**Nombre de la organización teatral:**

**Nombre del entrevistado:**

**Cargo:**

**Fecha:**

### PRESENTACIÓN

Somos estudiantes de la PUCP, nos encontramos realizando una investigación acerca del proceso de otorgamiento de patrocinios a las organizaciones teatrales sin fines de lucro de Lima. Antes de empezar, quisiéramos agradecerle su colaboración con esta entrevista. Toda la información que usted pueda compartir con nosotros será estrictamente confidencial y será utilizada solamente para propósitos académicos.

### OBJETIVOS

- Comprender el proceso de otorgamiento de patrocinios a una organización teatral de Lima.
- Identificar los criterios de evaluación en el proceso de otorgamiento de patrocinios privados desde la perspectiva de las organizaciones patrocinadoras.
- Determinar los aspectos de mejora en el proceso de captación de patrocinios.

### I. Características generales

1. En líneas generales, ¿cuál ha sido la trayectoria de la organización teatral?
2. ¿Cuenta con un organigrama? ¿Lo tienen documentado? Describir y mostrar.
3. ¿De qué manera establecen y cumplen sus objetivos?
4. ¿A qué público se dirigen las actividades de la organización? ¿De qué forma ha determinado esta clasificación? (Investigación de mercado, encuestas, etc.).
5. ¿De qué manera establece los precios de entrada para cada puesta en escena?
6. ¿A través de qué medios da a conocer los montajes a su público? ¿Por qué eligieron estos medios? ¿Cuenta con un plan de comunicación? Describir.
7. ¿Cuál considera es el papel de la marca del teatro en la obtención de los patrocinios?
8. ¿De qué forma financian sus actividades? ¿Qué porcentaje le colocaría a esas formas de financiarse? (Venta de entradas, patrocinios, ayudas públicas).
9. ¿Qué dificultades se les han presentado hasta el momento en la captación de patrocinios?

## II. Proceso de captación de patrocinios

10. ¿Cuáles son las empresas patrocinadoras que cuenta actualmente?<sup>40</sup> ¿Cómo eligieron a estas empresas? ¿Hace cuánto tiempo viene trabajando con estas empresas?
  - a. ¿Qué empresas lo han patrocinado antes y por qué razón cree que ya no lo hacen?
11. ¿Cuenta con un área o equipo especializado dedicado a la captación y seguimiento de estos patrocinios?
12. Usualmente, ¿qué tipo de contribución solicita a las empresas patrocinadoras? ¿Monetarias o en especie?
13. Usualmente, ¿a cuánto asciende aproximadamente el monto total de patrocinio que se suele solicitar?
14. ¿Con cuánto tiempo de anticipación un teatro se debe acercar a una empresa patrocinadora para solicitar un patrocinio?
15. ¿Conoce cuándo es el cierre de presupuesto de un potencial patrocinador? ¿Y el tiempo que demora en aprobar un patrocinio desde su solicitud?
16. ¿Conoce cuáles son las etapas filtro del proceso de otorgamiento de patrocinios de una empresa?

## III. Criterios de elección y aspectos de mejora

17. ¿Cuáles son los requisitos que solicitan estas empresas antes de otorgar un patrocinio? Ordenar en prioridad.
18. ¿Cuáles son las características que debe tener un teatro para ser aceptado por la empresa patrocinadora? (Formalización, objetivos, misión/visión, prestigio, antecedentes, entre otros).
19. ¿Cuáles son las características que debe tener la propuesta ofrecida por el teatro? (Plan de comunicación, público objetivo, beneficios, entre otros).
20. ¿Qué beneficios le ofrecen a las empresas patrocinadoras?
21. ¿Qué cambios usted considera que la organización ha hecho que les ha permitido obtener mayores patrocinios?
22. ¿En qué aspectos cree que debería mejorar su organización en función a la captación de patrocinios? ¿Por qué?
 

→ ¿Algún comentario adicional o algo que quieran añadir?

---

<sup>40</sup> Esta información no se encuentra en el documento de forma explícita por razones de confidencialidad; sin embargo, sirve para saber cuáles son las empresas que patrocinan o han patrocinado teatros en los últimos dos años, lo cual permitió ampliar la relación de empresas vistas en el anexo D.

## ANEXO G: Guía de entrevista a expertos del sector teatral y gestión cultural

**Nombre y Apellido:**

**Ocupación:**

**Fecha:**

### PRESENTACIÓN

Somos estudiantes de la PUCP, nos encontramos realizando una investigación acerca del proceso de otorgamiento de patrocinios a las organizaciones teatrales sin fines de lucro de Lima. Antes de empezar, quisiéramos agradecerle su colaboración con esta entrevista. Toda la información que usted pueda compartir con nosotros será estrictamente confidencial y será utilizada solamente para propósitos académicos.

### OBJETIVOS

- Conocer la situación actual del sector teatral de las OT sin fines de lucro de Lima.
- Entender a profundidad conceptos explorados en el marco teórico en relación a la gestión de patrocinios en una organización teatral de Lima.
- Identificar los criterios de evaluación en el proceso de otorgamiento de patrocinios privados desde la perspectiva de las organizaciones patrocinadoras.
- Determinar los aspectos de mejora en el proceso de captación de patrocinios.

### I. Sector teatral

1. ¿Cuál y cuánto (en términos %) considera es el aporte de la cultura a la economía del país?  
¿Por qué?
2. En base a su experiencia, ¿cuál ha sido la evolución del sector de artes escénicas limeño en los últimos años? ¿Ha habido un crecimiento, estancamiento o decrecimiento en el sector?  
¿En qué sentido?
3. ¿Qué ha sucedido durante ese mismo periodo con la oferta y demanda de las producciones teatrales de Lima?
4. ¿Cree que se podría hablar de un boom teatral? ¿Por qué?
5. ¿Cuál es la diferencia entre un teatro comercial y un teatro cultural/artístico?
6. ¿Cuáles considera que son las tres problemáticas principales del sector teatral limeño? ¿Nos podría indicar si existe un grado de importancia entre ellas y cuál es éste?
7. Se ha identificado que un tema recurrente en el sector es la captación de financiamiento privado mediante la modalidad de patrocinios ¿De qué forma considera se han estado dando los procesos de patrocinios para proyectos teatrales en Lima a lo largo de los años?

8. En su experiencia, ¿cuáles son las empresas que más resaltan por hacer patrocinios teatrales? ¿Por qué?<sup>41</sup>
9. ¿Considera que existe apoyo por parte del Estado a las organizaciones teatrales? ¿Cómo lo evalúa?
10. ¿Cómo evalúa el apoyo por parte del sector privado empresarial a los teatros?
11. ¿Cómo evalúa el desempeño de los teatros en relación a la captación y manejo de sus recursos? ¿Mejoraría algo, específicamente en qué punto?

## II. Captación de patrocinios teatrales

12. ¿Considera que existe diferencia entre patrocinio, mecenazgo y auspicio? ¿En qué sentido?
13. ¿De qué forma un teatro sin fines de lucro financia sus actividades?
14. ¿Cuál es el proceso de captación de un patrocinio privado?
15. ¿Cuáles considera son las barreras a las que se enfrenta un teatro sin fines de lucro de Lima a la hora de buscar patrocinios? Explicar.
16. ¿Cuáles son los cinco factores más importantes que usted considera que las empresas toman en cuenta en el otorgamiento de un patrocinio a un teatro?
  - a. ¿Cómo una organización teatral define a su público objetivo? ¿Qué criterios utiliza para clasificarlo?
  - b. ¿Cuál es el papel de la marca de la organización teatral en la obtención de los patrocinios?
  - c. ¿A través de qué medios de comunicación y bajo qué condiciones (alcance, frecuencia) una organización teatral comunica sus montajes?
  - d. ¿Cuál es la propuesta de patrocinios que esperan recibir de las organizaciones teatrales? ¿Cómo es realmente?
  - e. ¿Cuáles son los beneficios que un teatro le puede ofrecer a un posible patrocinador?
17. ¿Cuál es el papel del marketing en la obtención de patrocinios? ¿Qué herramientas de gestión les recomendaría a los teatros y de qué forma considera son útiles?
 

→ ¿Algún comentario adicional o algo que quiera añadir?

---

<sup>41</sup> Ídem.

## ANEXO H: Matriz de resultados: Proceso de captación de patrocinios – Empresa

Tabla H1: Matriz de resultados: Proceso de captación de patrocinios – Empresa

Proceso de Patrocinios	E1	E2	E3	E4	E5
<b>Realiza patrocinios actualmente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí. Patrocinan tres teatros actualmente.</li> <li>- Tienen otros patrocinios puntuales por obras que van a buscarlos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de la empresa: promover la cultura y la educación.</li> <li>- Su visión es trabajar por un futuro mejor de las personas, y en la medida que se tenga acceso a la cultura, se puede lograr esto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los primeros auspicios fueron culturales.</li> <li>- Tienen 10 años ofreciendo descuentos en teatros y conciertos a sus clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auspician un teatro hace dos años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No. Dejó de apoyar cultura en el 2014.</li> <li>- A partir de la entrada de un nuevo gerente se cambió las políticas de la empresa para apoyar más eventos vinculados al <i>core</i> del negocio.</li> </ul>
<b>Tipos de patrocinio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educativo-infantil.</li> <li>- Cultural.</li> <li>- Deporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educación y cultura.</li> <li>- Patrocinio comercial: Ej.: Mistura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura, conciertos.</li> <li>- Educación.</li> <li>- Deportes.</li> <li>- Conferencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativas que buscan incentivar la cultura en el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hasta el 2014: Cultura.</li> <li>- Después del 2014: Salud.</li> </ul>
<b>Tiempo como patrocinador de teatros</b>	- 3 años.	- 7 años.	- 2 años.	- 2 años.	- 2 años.
<b>Cuenta con área o equipo encargado del patrocinio</b>	- El área de marketing y un practicante se encargan del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen y comunicación.</li> <li>- Fundación.</li> <li>- Publicidad: patrocinios comerciales (Mistura).</li> </ul>	- Área comercial de canjes y auspicios: recibe, evalúa y aprueba el auspicio.	El área de marketing se encarga de este proceso.	El área de marca dentro de la subgerencia de marca y publicidad, y a su vez, de la gerencia de marketing.
<b>Tipo de contribución</b>	En producto, en especie solamente. Nunca ha sido monetario. Y a cualquiera que venga a pedir un auspicio se hará igual.	Son monetarias y en especie. Hay un auspicio económico y luego préstamos nuestras redes sociales para que se difunda la obra.	No apoyan con dinero, apoyan con difusión, que es su fuerte. Es netamente en especie.	Monetarias, no en especie.	No le pueden decir que le dan descuentos en los seguros de salud porque puede haber personas que exceden los años de asegurabilidad.

Tabla H1: Matriz de resultados: Proceso de captación de patrocinios – Empresa (continuación)

Proceso de Patrocinios	E1	E2	E3	E4	E5
<b>Monto aproximado de financiamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El teatro hace un primer pedido.</li> <li>- Se evalúa, se hace una valorización y se determina el monto final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con un plan anual para cada compromiso.</li> <li>- Se deja un monto menor a disposición de nuevas propuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El cliente establece el monto, depende de su presupuesto.</li> <li>- El cliente aporta un monto y la empresa aporta la misma cantidad. El mínimo es 3 mil soles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El monto es pactado por el teatro y depende de la cantidad de obras ofrecidas en el año como auspiciadores exclusivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El teatro pide un monto específico y la empresa evalúa si entran o no.</li> </ul>
<b>Tiempo esperado para solicitar un patrocinio. Cierre de presupuesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideal: 3 meses de anticipación.</li> <li>- Realidad: 1 mes.</li> <li>- Cierre de presupuesto: Noviembre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideal: 1 año de anticipación.</li> <li>- Realidad: En el transcurso del año.</li> <li>- Cierre de presupuesto: Octubre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideal: No especifica.</li> <li>- Realidad: Poco tiempo, una semana antes que empiece el evento.</li> <li>- Cierre de presupuesto: No especifica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideal: 6 meses de anticipación.</li> <li>- Realidad: Poco tiempo, no especifica.</li> <li>- Cierre de presupuesto: Septiembre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideal: Acercarse el año anterior antes del cierre.</li> <li>- Cierre de presupuesto: Septiembre.</li> </ul>
<b>Tiempo estimado de aprobación de una solicitud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mínimo 1 semana.</li> <li>- Depende de la carga laboral en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No especifica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No especifica.</li> <li>- La propuesta puede pasar por varias evaluaciones que toman tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monto pequeño: 2 semanas.</li> <li>- Monto alto: 1 mes (pasa por un comité de evaluación).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Máximo 1 mes.</li> </ul>

Tabla H1: Matriz de resultados: Proceso de captación de patrocinios – Empresa (continuación)

Proceso de patrocinios	T1	T2	T3	T4	T5
<b>Etapas del proceso de patrocinios</b>	<p>1. Llega la solicitud y se decide si es o no interesante.</p> <p>2. Se deriva al practicante.</p> <p>3. Se coordina una reunión y se decide.</p> <p>Es importante conocer a la persona con quien se va a trabajar, que tengan el proyecto y la propuesta clara. Tiene que dar confianza.</p>	<p>1. Se analiza el impacto de la idea y la capacidad de atención.</p> <p>2. Se revisa la propuesta económica.</p> <p>3. Se analiza el impacto reputacional y la temática de la obra.</p>	<p>- Tienen un proceso complejo.</p> <p>1. Llega la solicitud y se la envía a la unidad de negocio de interés para el teatro.</p> <p>2. Se evalúa si la organización es formal, si tiene un respaldo, dónde se ubica, entre otros.</p> <p>3. Se pide una inversión en publicidad.</p> <p>4. La unidad de negocio tiene la decisión final.</p> <p>5. Se cierra el acuerdo.</p>	<p>1. Contar por mail un poco del teatro, qué ofrecen.</p> <p>2. Pactar una reunión</p> <p>3. Que el teatro proponga la programación, la idea, el monto solicitado.</p> <p>4. Si interesa, pasa por evaluación del área de marketing, comercial, luego un comité y finalmente, en compras.</p> <p>5. Se informa a la empresa y se empieza a trabajar.</p>	<p>1. Se filtran las solicitudes según su línea de acción y el presupuesto disponible.</p> <p>2. Pasa a evaluación por el área encargada por un comité de gerencia.</p> <p>- En el caso del teatro que auspiciaban, la empresa fue quien los contacto. Primero, determinó su estrategia, evaluó la oferta teatral y eligió el que más se adecuaba a sus intereses.</p>

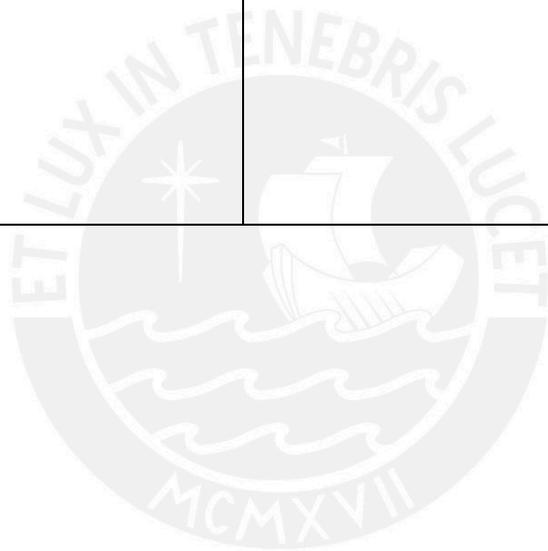
## ANEXO I: Matriz de resultados: Proceso de captación de patrocinios – Organización teatral

Tabla II: Matriz de resultados: Proceso de captación de patrocinios – Organización teatral

Proceso de patrocinios	T1	T2	T3	T4	T5
<b>Patrocinadores</b>	- Se elige porque tenían un contacto que tomaba las decisiones en la empresa y ya conocía el trabajo del teatro.	- Se eligen en función de lo que se va necesitando.	- Se hace una lista de todas las empresas que pueden estar interesadas y se va llamando.	- Se eligen por contactos con amigos o familiares.	- Se eligen por contactos y factibilidad en donde puede el teatro enganchar mejor.
<b>Cuenta con área o equipo encargado del patrocinio</b>	No. La productora ejecutiva se encarga.	No. Su hermana se encarga.	No. El área encargada de eso es Comercial.	No. El entrevistado mismo se encarga de llamar e ir a las reuniones. Le abren las puertas más rápidamente por ser una figura conocida.	- Cada socio lo ve porque cada uno maneja su propio montaje.
<b>Tipo de contribución</b>	- Monetaria y en especie: Trámites, difusión, lavanderías, maquillaje.	- Monetaria a una empresa y al resto en especie.	- Monetaria.	- Monetaria.	- Monetaria y en especie.
<b>Monto aproximado solicitado</b>	- Depende. Se presenta un presupuesto y se solicita apoyo de un porcentaje del total.	- Se pide un monto por 4 obras al año.	- El dinero entra a Gerencia General y de ahí se distribuye a todos los proyectos.	- Se pide un monto por tres obras al año.	- Se pide un monto a las empresas.
<b>Tiempo para solicitar patrocinio.</b>	- Ideal: 2 años de anticipación. - Realidad: Según se tenga listo el material. - Cierre de presupuesto: noviembre u octubre.	- Con 1 año y medio de anticipación. - Cierre de presupuesto: octubre o noviembre.	- Con 6 meses de anticipación como máximo. - Cierre de presupuesto: noviembre o diciembre. Máximo enero.	- Solicitar en mayo o junio, antes de octubre. - Cierre de presupuesto: octubre.	- Con 10 a 12 meses de anticipación. - Cierre de presupuesto: septiembre u octubre. - Si se va con poco tiempo, la empresa no lo toma en cuenta.
<b>Tiempo de aprobación del patrocinio</b>	- Entre 3 a 6 meses.	- Entre 1 y 3 meses.	- Entre 3 semanas a 2 meses. - Se buscan contratos de un año.	- No conoce.	- Entre 3 y 4 meses.

**Tabla II: Matriz de resultados: Proceso de captación de patrocinios – Organización teatral (continuación)**

Proceso de patrocinios	T1	T2	T3	T4	T5
<b>Etapas de proceso de patrocinio.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener una programación lista.</li> <li>- Armar la gaveta, el presupuesto, ficha técnica, etc.</li> <li>- Coordinar una reunión y esperar respuesta.</li> <li>- Realizar trámites administrativos para que salga el soporte económico.</li> </ul>	<p>- No conoce.</p>	<p>- No conoce.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le facilitan un contacto de empresas interesadas.</li> <li>- Se envían correos y se hacen llamadas.</li> <li>- Se pacta la reunión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informarse sobre el patrocinador: a quién dirigirse, a quién han apoyado antes.</li> <li>- Enviar una carta formal y un <i>brochure</i>.</li> <li>- Hacer seguimiento.</li> </ul>



## ANEXO J: Matriz de resultados: Criterios de elección desde la perspectiva empresarial

Tabla J1: Matriz de resultados: Criterios de elección desde la perspectiva empresarial

Criterios de elección	E1	E2	E3	E4	E5
<b>Coincidencia de públicos objetivo y temática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mensaje de la obra debe estar ligado a valores de la empresa: alegría.</li> <li>- El teatro está ligado al tipo de público que la empresa busca acercarse, para que se genere un nexo con la marca de la empresa.</li> <li>- Importa cuál es el target al que va dirigido el teatro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Patrocinan aquellas actividades que sean coherentes con los mensajes que tratan de impulsar.</li> <li>- Interesados en los temas de las obras.</li> <li>- Es importante la historia, a quien está dirigido, el guión, para saber de qué se trata.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interesados en los temas de las obras y si están alineadas con los pilares de la organización.</li> <li>- Suelen auspiciar obras dirigidas a las familias, niños, jóvenes.</li> <li>- Público objetivo de la obra tendría que ser el mismo de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prefieren teatro familiar y comedias, ya que piensan que lo que el público quiere es reírse y pasarla bien.</li> <li>- Interesados en obras familiares que van para niños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importa el público al que está enfocado el evento y que éste sea acorde a la línea de la empresa. Es el principal filtro para descartar o no una solicitud.</li> <li>- Se interesa en eventos que puedan generar un impacto social y cultural sin importar el estrato social.</li> </ul>
<b>Reconocimiento de la marca del teatro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La imagen del teatro y su posicionamiento es importante, pero es más relevante la relación de confianza generada a partir de su trayectoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les importa contactar con organizaciones formalizadas, serias, de prestigio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se apoya no solo eventos que tengan un respaldo sino también que esté dirigido al público que tienen.</li> <li>- Prevalece que la gente identifique positivamente a la empresa en un buen teatro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se busca empresas con experiencia, reconocimiento, solidez, seriedad y crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se evalúa la oferta teatral en relación a la reputación, al equipo creativo y que esté alineado a la imagen de la compañía.</li> <li>- La imagen de la marca de la empresa se ve directamente relacionada.</li> </ul>
<b>Exposición de marca y visibilidad de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si la empresa está interesada en entrar, considera que la presencia de marca va a dejar un mensaje y va a repercutir en el público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importa que la obra se conozca en los medios.</li> <li>- Mínimo tienen que ser 100 butacas.</li> <li>- No sería adecuado para la empresa apoyar a un teatro que no tenga acogida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La exposición de marca es un beneficio, ya que busca que el cliente asocie que la empresa está en la mayoría de eventos culturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importa ser un patrocinador exclusivo, otra marca de la competencia no entre para que no haya una saturación de empresas.</li> <li>- El teatro debe invertir en promoción de su obra en la calle, no solo publicidad dentro del teatro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importa la cantidad de personas a las que va a estar expuesta la marca.</li> <li>- Importa que la organización permita colocar banderolas y usar espacios para publicitar la empresa.</li> </ul>

Tabla J1: Matriz de resultados: Criterios de elección desde la perspectiva empresarial (continuación)

Criterios de elección	E1	E2	E3	E4	E5
<b>Profesionalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es importante que la organización teatral tenga una misión, visión y objetivos bien definidos. Que tengan una propuesta estructurada.</li> <li>- El teatro debe demostrar que tiene la capacidad de poder cumplir con lo ofrecido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es importante trabajar con una organización formal y profesional.</li> <li>- Se construyeron indicadores y reportes con un teatro.</li> <li>- La formalidad, calidad, trayectoria y seriedad son filtros de decisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importa que la organización sea formal, porque tiene un proceso administrativo complejo que hay que cumplir.</li> <li>- Planificación: el tiempo de solicitud de un patrocinio es determinante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interesados en un buen teatro: el escenario, las butacas, el equipo de sonido.</li> <li>- Es fundamental la infraestructura del teatro y el servicio que brinde a los espectadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interesa trabajar con organizaciones formales, con una página web que de cierto respaldo.</li> <li>- Se paga con órdenes de compra, es necesario un RUC.</li> </ul>
<b>Presupuesto de la empresa y monto requerido por el teatro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se evalúa el monto solicitado y se hace una valorización del producto de la empresa para determinar cuánto pueden darles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El presupuesto debe ser bien claro, bien organizado.</li> <li>- Se establecen planes anuales por cada compromiso. El monto se evalúa en base a cómo le ha ido al teatro en experiencias previas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No determinante, el teatro aporta la mitad del monto solicitado.</li> <li>- Si alguna propuesta no sale es porque el teatro no cuenta con la inversión.</li> <li>- Se pide información del evento, presupuestos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por un tema de presupuesto, solo se enfocan en apoyar un teatro y eventos puntuales.</li> <li>- Deben solicitar el apoyo antes del cierre de presupuesto (Septiembre).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El monto solicitado debe calzar con lo que se cuenta disponible para patrocinios.</li> <li>- El costo del patrocinio debe ser menor al valor que se genera para la empresa.</li> <li>- Importante que se presenten montos diferenciados (Niveles de patrocinios).</li> </ul>
<b>Antecedentes y trayectoria del teatro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un requisito es contar con un background, experiencias previas.</li> <li>- El teatro debe generar confianza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De preferencia, tenga antecedentes que demuestran lo que han trabajado como teatro. No es determinante, pero si importante saber que ya ha hecho cosas antes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importa el respaldo que tienen, saber qué otras marcas apoyan el evento.</li> <li>- Se apoya a organizaciones sin experiencia, pero a modo de donación.</li> <li>- Interesa que el teatro haya ganado premios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se valoran las mejoras a lo largo del tiempo.</li> <li>- Es necesario saber toda la experiencia del teatro en obras anteriores: cuánta gente asistió, en qué teatro, aforo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es importante saber la trayectoria de las personas involucradas.</li> </ul>

Tabla J1: Matriz de resultados: Criterios de elección desde la perspectiva empresarial (continuación)

Criterios de elección	E1	E2	E3	E4	E5
<b>Calidad artística</b>	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.	- Se fijan en la historia, en el guión, en la calidad de producción, actoral, en la presentación, diseño, puesta en escena, en la trayectoria de los involucrados. - Es su segundo filtro.	- Les interesa saber quién es el director y si la obra ha ganado premios.	- El criterio más importante para la empresa es la calidad de los actores, que sean los más cotizados y los mejores en el medio.	- Es importante saber la trayectoria de las personas involucradas.
<b>Ubicación del teatro</b>	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.	- En base a la ubicación, se determina qué unidad de negocio de la empresa se asocia mejor con el teatro, dependiendo de su segmento meta.	- Prefieren teatros que tengan locaciones en zonas donde sus clientes puedan acceder con facilidad, que cuenten con estacionamiento o valet parking.	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.
<b>Beneficios para las empresas</b>	- Presencia de marca: banners, banderolas, logo en el brochure, internet, en la entrada del teatro. - Invitaciones, entradas. - La empresa sugiere beneficios al teatro: mesa buffet con chefs que atiendan al público. - Prefiere que haya un abanico de beneficios donde la empresa pueda elegir cuáles quiere.	- Presencia de marca: en redes sociales y publicidad del teatro, agradecimiento a la empresa al empezar la obra, distribución de material de la empresa. - Entradas de descuento para trabajadores y/o clientes. - Brindis en el estreno. - Activaciones.	- Exposición de la marca. - Beneficios para clientes de la empresa: entradas, descuentos, funciones especiales. - Ingreso publicitario para la empresa. - Los tickets de entrada no deben ser tan baratos porque no se podría pedir descuentos ni entradas gratis. Los teatros perderían.	- Mejora de Imagen ante sus clientes, reconocimiento como una empresa que apoya cultura. - Entradas para nuestros clientes. - Disposición del teatro para eventos de la empresa. - Colocación de marca en el teatro. - Logo en la publicidad del teatro.	- Presencia de marca: logo en el teatro, en la publicidad del teatro. con qué otras marcas se comparte el patrocinio, - Entradas. - Agradecimientos en la presentación de la obra. - Exposición de la marca, cobertura de medios, en dónde (revista, canal, emisora) va a salir la marca.
<b>Redes de contacto</b>	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.	- La manera más efectiva para llegar al patrocinador es cuando llega referido por un tercero.	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.

## ANEXO K: Matriz de resultados: Criterios de elección desde la perspectiva teatral

Tabla K1: Matriz de resultados: Criterios de elección desde la perspectiva teatral

Criterios de elección	T1	T2	T3	T4	T5
<b>Coincidencia de públicos objetivo</b>	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.	- En ocasiones, el público de la obra coincide con el mercado de la empresa.	- Un público AB ayuda a obtener patrocinios.	- El público del teatro coincide con el público de la empresa.	- Son alternativos, esas empresas también tienen que tener esa mirada alternativa.
<b>Reconocimiento de la marca del teatro</b>	- El teatro está asociado a un reconocimiento de calidad de servicio.	- El teatro es reconocido en el mundo teatral, no tiene quejas hasta ahora.	- Supone que una reputación y tener trayectoria cuenta; pero, piensa que eso es relativo.	- Si no tienes marca, no tienes carta de presentación ni RUC. - El teatro es reconocido en el mundo teatral.	- El público reconoce el tipo de obras que se presentan. - La Municipalidad de Barranco reconoció al teatro por su aporte al arte en el distrito en el 2013.
<b>Exposición de marca y visibilidad de la empresa</b>	- Las empresas suelen evaluar el tiempo e impacto de la exposición de la marca.	- Las empresas solicitan que su marca se vea bien en el teatro.	- Las empresas buscan exponer el logo de la marca en la línea gráfica, cobertura de medios e instalaciones del teatro.	- Empresas no están interesadas mucho en el logotipo. Hay que darles beneficios tangibles.	- Exposición de marca en programas de mano, página web, medios de prensa, redes sociales. - Posibilidad de repartir material promocional.
<b>Profesionalización</b>	- Cumplir con las normas legales. - Ambiente seguro. - Propuesta con descripción del proyecto, reseña, obras pasadas, objetivos, ficha técnica (descripción de la obra, actores, fechas, etc.)	- Transparencia en el manejo del dinero, tener un calendario definido. - Instalaciones aceptables y cómodas. - Propuesta con muestras del espacio, historia del teatro, programación, ficha técnica.	- Presentación concreta y clara con los beneficios, historia del teatro, programación de obras, números que maneja (crecimiento de redes, cuánta gente los ve, premios, público objetivo), propuesta económica (valorización de lo ofrecido).	- Ser formales, cuantificar los beneficios. - Les interesa mucho la comodidad, el lujo, el acabado del teatro. - En la propuesta incluir programación de obras, duración, elenco, presupuesto y beneficios.	- Ir con una propuesta seria, clara, atractiva y honesta. - Incluir descripción de la obra, impacto, experiencia de la productora, el director y actores, mostrar el espacio teatral.

Tabla K1: Matriz de resultados: Criterios de elección desde la perspectiva teatral (continuación)

Criterios de elección	T1	T2	T3	T4	T5
<b>Presupuesto requerido por el teatro</b>	- Lo primero es tener programación lista, luego armar la gaveta, presupuesto, ficha técnica, etc.	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.	- La empresa pide una propuesta económica que valore todo lo ofrecido.	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.	- Importante contarle a la empresa que se cuenta con un plan de producción, un presupuesto y planes claros.
<b>Antecedentes y trayectoria del teatro</b>	- El teatro debe contar con una trayectoria para ser aceptado por un patrocinador.	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.	- El teatro debe contar con una reputación y una trayectoria.	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.
<b>Calidad artística</b>	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.	- Los actores con los que trabaja son reconocidos en el medio teatral.	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.	- Contar con un actor conocido ayuda a la hora de buscar patrocinios.	- Espectáculos de calidad y que el productor, el director y actores y tengan experiencia.
<b>Ubicación del teatro</b>	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.	- El público es AB y está en Miraflores, y a los empresarios les gusta eso.	- Viene mucha gente de San Isidro y Miraflores por la cercanía.	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.
<b>Beneficios para las empresas</b>	- Exposición de la marca en el local durante el tiempo de la obra - Exposición de su marca en la gráfica, afiches, volantes. - Presencia de marca en redes sociales y mención en prensa.	- Mostrar la marca de la empresa. - Número de entradas por montaje.	- Merchandising de la empresa en estrenos y otras fechas. - Logo en todo el material audiovisual y gráfico, e instalaciones del teatro. - Uso de salas para una presentación de la empresa. - Entradas disponibles para trabajadores y/o clientes. - Mención antes de empezar la obra.	- Presencia en material gráfico. - Mención antes de empezar la obra. - Brindis. - Mención en prensa. - Entradas gratuitas para clientes, VIP para el estreno. - Posibilidad de fotos con los actores. - Activaciones. - Logotipo en pared del teatro.	- Logo en programa de mano, en página web. - Mención en medios de prensa, facebook y blogs. - Posibilidad de repartir material promocional de la empresa a los asistentes.

Tabla K1: Matriz de resultados: Criterios de elección desde la perspectiva teatral (continuación)

Criterios de elección	T1	T2	T3	T4	T5
<p><b>Redes de contactos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen contactos conocedores de su trabajo que toman las decisiones en la organización patrocinadora.</li> <li>- Ellos ya sabían del trabajo del teatro y reconocían la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gracias a un amigo, se contactó a la empresa A, la cual coincidía con el proyecto y hasta ahora se mantiene.</li> <li>- Lograron varios apoyos porque unos amigos hicieron el favor de contactarlos con las empresas. Cuando ya no estaban estos amigos, el apoyo acababa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ve que chicos de la universidad consiguen buenos patrocinios. Cree que lo más importante es tener un contacto, este manda a todo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llegó a un auspiciador gracias a que un amigo dejó el puesto y lo recomendó, todo es relaciones.</li> <li>- Consiguió patrocinios por contactos de amigos y familiares.</li> <li>- Son auspicios que aparecen porque alguien es amigo de alguien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se llegó a las empresas por contactos. No es que se presenta a una empresa y van a dar el auspicio. Se necesita una forma de contacto, sobre todo si se pretende un auspicio más grande.</li> <li>- El contacto es lo primero, por ahí empiezan las peticiones y ya depende de la habilidad de la persona encargada y su formalidad.</li> </ul>

## ANEXO L: Matriz de resultados: Criterios de elección desde la perspectiva de los expertos

Tabla L1: Matriz de resultados: Criterios de elección desde la perspectiva de los expertos

Criterios de elección	Alicia Morales/Marco Mühletaler	Daniel Alfaro	Guillermo Cortés	Juan Carlos Adrianzén	Sergio Llusera
<b>Coincidencia de públicos objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mostrar al patrocinador la coincidencia entre el proyecto y la empresa.</li> <li>- Es importante la empatía o conexión con el grupo objetivo a cual ambos se están dirigiendo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La propuesta debe estar ligada a los valores de la marca de la empresa.</li> <li>- El contenido de la obra debe conectarse con el objetivo de la marca y lo que quiere transmitir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Averiguar cuál es el público objetivo del potencial patrocinador.</li> <li>- Reconocer el público del teatro, el tema de la obra y averiguar a quién le interesa este discurso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El interés por apoyar depende si el público que va a ver la obra coincide con el mercado de la empresa.</li> </ul>
<b>Reconocimiento de la marca del teatro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay un tema de marca, con quien asocia su patrocinio. Eso probablemente tiene que ver también con la trayectoria, qué cosa ha hecho este teatro a lo largo de todos estos años y qué nivel de repercusión tiene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es importante contar con una marca que se conecte con las empresas.</li> <li>- La marca brinda confianza a los patrocinadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A la empresa le interesa que el teatro sea conocido, para que le ayude a la empresa a posicionarse como entidad que apoya iniciativas sociales.</li> <li>- Ninguna empresa va a querer asociarse a un teatro que tenga mala reputación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La marca del teatro se asocia a un tipo de obra, artistas y un reconocimiento. Eso favorece la obtención de patrocinios.</li> <li>- Es importante pedir auspicios con referencias, reconocimientos y premios de respaldo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importa el posicionamiento del teatro y saber que transmite su marca.</li> </ul>
<b>Exposición de marca y visibilidad de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa valora las mediciones de impacto: cuánta gente va a la obra, cuánto se compartió por redes sociales, etc.</li> <li>- La empresa ve que su marca se va multiplicando en potenciales públicos y clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa busca que mucha gente vaya a la obra, que se exponga su marca, que se mueva en medios y se difunda lo mayor posible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es importante que el teatro y la obra tengan altos niveles de visibilidad y publicidad.</li> <li>- La empresa patrocina por el nivel de prestigio y alcance hacia su público objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al patrocinador le interesa colocar su marca donde haya un público que valore su presencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interesa qué canales ofrecen los teatros para visibilizar la marca.</li> <li>- Se preguntan cómo se va a gestionar el patrocinio, en términos de visibilidad.</li> </ul>

Tabla L1: Matriz de resultados: Criterios de elección desde la perspectiva de los expertos (continuación)

Criterios de elección	Alicia Morales/Marco Mühletaler	Daniel Alfaro	Guillermo Cortés	Juan Carlos Adrianzén	Sergio Llusera
<b>Profesionalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ve los materiales y no hay mucha formación en gestión para acercarse a un patrocinador.</li> <li>- Mostrar por qué le puede interesar el proyecto, qué cosa comparte el proyecto con la empresa, qué impacto va a tener su marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los teatros tienen que ir con una oferta y una propuesta concreta, un costo y un presupuesto.</li> <li>- No cuentan con una estrategia de recaudación de fondos que tome en cuenta la necesidad del patrocinador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se acude a patrocinadores sin proyectos elaborados.</li> <li>- Teatros tienen que mejorar con herramientas de contacto, indagación de proyectos, saber a quién acudir, cómo vender el proyecto, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las propuestas enviadas son dossiers digitales e impresos que incluyen la temática de la obra, el equipo involucrado y los beneficios ofrecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El patrocinador valora que el teatro se presente con una carpeta de patrocinios<sup>42</sup>.</li> </ul>
<b>Presupuesto requerido por el teatro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es importante para el patrocinador el monto solicitado y cómo se va a distribuir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene que ir con una oferta y una propuesta concreta, un costo y un presupuesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.</li> </ul>
<b>Antecedentes y trayectoria del teatro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importa lo que ha hecho el teatro a lo largo de los años y el nivel de repercusión de ello.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El patrocinador busca asociarse a teatros que cuenten con experiencias previas. Mencionar la participación en obras, festivales, alianzas, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa aprecia que el teatro pida un auspicio con referencias, reconocimientos y premios de respaldo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.</li> </ul>
<b>Calidad artística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es importante contar con una calidad artística reconocida antes de solicitar auspicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se vende no solo la marca de la organización, sino también del director y los actores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa busca asociar su marca con un espectáculo de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es importante el capital simbólico: actores y directores reconocidos en el medio.</li> </ul>

<sup>42</sup> Según el entrevistado, una carpeta de patrocinios consiste en la descripción del proyecto, programación del año, descripción de la organización, misión, visión, capacidad del teatro, fechas de la temporada, impacto de la obra, cuáles son las estrategias de difusión y visibilidad, y cómo se va a cuidar la marca de la empresa asociada.

Tabla L1: Matriz de resultados: Criterios de elección desde la perspectiva de los expertos (continuación)

Criterios de elección	Alicia Morales/Marco Mühletaler	Daniel Alfaro	Guillermo Cortés	Juan Carlos Adrianzén	Sergio Llusera
<b>Ubicación del teatro</b>	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.	- Cómo están viendo al teatro: como un teatro incómodo, con obras malas y aburridas, que la zona es muy peligrosa.	- No es un criterio de evaluación mencionado por el entrevistado.	- Relaciones personales, posicionamiento del espacio, ubicación física, capital simbólico y exposición de la marca.
<b>Beneficios para las empresas</b>	- Presencia de marca. - Entradas. - Funciones especiales. - Reunión y fotos con los actores y autores de la obra. - Repartir <i>Merchandising</i> . - Anunciar la marca de la empresa antes de la función, televisión, radio, redes sociales, etc.	- Exposición de marca. - No específica a través de qué medios.	- Funciones especiales para sus invitados. - Posibilidad de tomarse fotos con los actores. - Espacios disponibles para colocar la marca de la empresa. - Placa en el teatro.	- Presencia de marca. - Entradas gratis. - Descuento para trabajadores.	- Exposición y difusión de marca en vallas, spots, periódicos, revistas, pared del teatro, afiches, volantes y redes sociales. - Activaciones y descuentos para trabajadores, e invitaciones a preestrenos y clientes VIP.
<b>Redes de contactos</b>	- Hay un elemento de suerte y conexión. - Cuenta anécdotas en las que la red de contactos le permitió conseguir auspicios.	- Hay mucho capital social, mucho del amigo, de relaciones públicas.	- Las relaciones personales terminan siendo claves. - En Lima, las cosas funcionan mucho con el tema de las relaciones personales.	- El patrocinio se da mucho por “amiguismo” y por contactos, por vínculo, a quién conoces.	- Las relaciones personales es uno de los criterios de elección más relevantes.

## ANEXO M: Resultados de la escala de medición

**Tabla O1: Orden de importancia de criterios de elección – Perspectiva empresarial**

Organizaciones Patrocinadoras	Puntaje
1. Coincidencia de públicos objetivo	11
2. Profesionalización en la captación de patrocinios	12
3. Calidad artística	13
4. Reconocimiento y prestigio de la marca del teatro	14
5. Presupuesto requerido por el teatro	16
6. Exposición y visibilidad de la marca de la empresa	19
7. Antecedes y trayectoria del teatro	26
8. Beneficios ofrecidos a las empresas	27
9. Redes de contacto	31
10. Ubicación del teatro	33

**Tabla O2: Orden de importancia de criterios de elección – Perspectiva teatral**

Organizaciones Teatrales	Puntaje
1. Presupuesto requerido por el teatro	12
2. Coincidencia de públicos objetivo	21
3. Reconocimiento y prestigio de la marca del teatro	21
4. Exposición y visibilidad de la marca de la empresa	22
5. Calidad artística	26
6. Antecedes y trayectoria del teatro	28
7. Ubicación del teatro	28
8. Profesionalización en la captación de patrocinios	33
9. Beneficios ofrecidos a las empresas	35
10. Redes de contacto	36

**Tabla O3: Orden de importancia de criterios de elección – Perspectiva de expertos**

Expertos	Puntaje
1. Coincidencia de públicos objetivo	7
2. Reconocimiento y prestigio de la marca del teatro	22
3. Exposición y visibilidad de la marca de la empresa	23
4. Antecedes y trayectoria del teatro	24
5. Presupuesto requerido por el teatro	24
6. Calidad artística	26
7. Redes de contacto	31
8. Beneficios ofrecidos a las empresas	33
9. Profesionalización en la captación de patrocinios	35
10. Ubicación del teatro	36

## ANEXO N: Matriz de resultados: Aspectos de mejora desde la perspectiva empresarial

E1	E2	E3	E4	E5
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructurar mejor el espacio donde se colocan las marcas.</li> <li>- Prepararse un poco más, conocer su marca y saber qué están pidiendo exactamente.</li> <li>- La persona encargada de negociar debe saber vender.</li> <li>- Presentar un abanico de propuestas a la empresa.</li> <li>- Manejarse como empresa y ser eficientes, presentar propuestas claras y definidas, no de manera improvisada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los patrocinios deben ser de largo plazo.</li> <li>- Tener una visión más empresarial.</li> <li>- Mejorar el presupuesto.</li> <li>- Empezar a pensar en marketing, el mismo productor debe <i>marketear</i> el producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar el patrocinio con tiempo, el tiempo es determinante.</li> <li>- Informar a la empresa dónde va a estar expuesta su marca, específicamente en qué zonas de Lima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser más organizados.</li> <li>- Ampliar el equipo de marketing, invertir en mejorar el servicio a las empresas dispuestas a apoyar.</li> <li>- La empresa exige rapidez. Mejorar la capacidad de respuesta.</li> <li>- Las áreas de marketing, administración y legal son áreas fundamentales que los teatros tienen que trabajar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar a la empresa un esquema de rango de auspicios.</li> </ul>

## ANEXO O: Matriz de resultados: Aspectos de mejora desde la perspectiva de los expertos

Alicia Morales/Marco Mühletaler	Daniel Alfaro	Guillermo Cortés	Juan Carlos Adrianzén	Sergio Llusera
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar la propuesta de manera atractiva, realista y fundamentada, y ofrecerle beneficios tangibles.</li> <li>- El proceso debe consistir en buscar al patrocinador y las etapas de estudio de mercado, pre-producción, comercialización y post-venta.</li> <li>- Contar con formación en herramientas de gestión para acercarse a un patrocinador.</li> <li>- Acaparamiento de los mismos patrocinadores.</li> <li>- Mejorar la manera de tratar y acercarse al patrocinador.</li> <li>- Conocer cuál es el interés de los patrocinadores y mostrarle números.</li> <li>- Medir el público objetivo del teatro.</li> <li>- Falta de conocimiento en cómo se gestiona un patrocinio, cómo se vende el proyecto, cómo se arma la propuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener en claro el interés de la persona a quien se solicita financiamiento y qué se está solicitando. Ir con una propuesta concreta.</li> <li>- Al terminar el proceso, acercarse al patrocinador con estadísticas y reportes del uso del dinero.</li> <li>- Entender el producto artístico para ver en qué medida se asocia a patrocinadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría en el sector piensa que se va solamente con la idea y saca la cita. Es importante presentar un documento y armar un dossier.</li> <li>- Hay mucha improvisación, no se tiene una metodología. Salen a buscar a cualquier patrocinador.</li> <li>- Los teatros deberían conocer sus fortalezas y debilidades, investigar más el público y competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener claro el producto, a quién está dirigido, reconocer quién tiene los mismos intereses para saber hablar en el lenguaje de ese posible patrocinador.</li> <li>- Investigar a quien se le va a pedir dinero, cuál es su interés.</li> <li>- Tener claro el producto para identificar mejor el mercado de ese producto.</li> <li>- Tener claro a qué público se dirigen y hacer un estudio para ver quienes están auspiciando.</li> <li>- Generar un vínculo a largo plazo con las empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar y establecer red de contactos.</li> <li>- Determinar a quién se va dirigir, cuáles son sus necesidades, qué se le va a ofrecer.</li> <li>- Armar el proyecto.</li> <li>- Diseñar y enviar la carpeta.</li> <li>- Hacer seguimiento.</li> <li>- Construir discursos en función de los clientes.</li> <li>- Pensar en función al marketing.</li> <li>- Mejorar la capacidad de negociación.</li> </ul>

## ANEXO P: Elementos de una propuesta de patrocinios

<b>PROPUESTA DE PATROCINIOS</b>
<b>Producto</b>
1. Descripción e historia de la organización teatral.
2. Misión / Visión / Objetivos de la organización teatral.
3. Antecedentes y premios obtenidos en otros proyectos.
4. Descripción del proyecto (Incluir programación artística y obra teatral).
5. Justificación: Relevancia social y artística del montaje.
6. Características de la obra: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Equipo creativo y artístico: productor, director, actores, etc.</li> <li>b. Público objetivo del teatro.</li> <li>c. Temporada de la obra.</li> </ol>
<b>Precio</b>
7. Presupuesto requerido por el teatro. <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Monto solicitado: cuánto se necesita. Incluir cuándo se requiere tener el dinero disponible.</li> <li>b. Distribución: en qué se va a utilizar el monto.</li> <li>c. Forma de apoyo: monetaria o en especie.</li> </ol>
<b>Plaza</b>
8. Infraestructura del teatro: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Ubicación del teatro.</li> <li>b. Capacidad y condiciones del teatro.</li> </ol>
<b>Promoción</b>
9. Gama de beneficios ofrecidos.
10. Medios de difusión. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anexar fotos del teatro, la obra, los actores, entre otros que ayuden a visualizar la propuesta.</li> </ul>
11. Contactos: detalle de las personas encargadas (Nombre, cargo, teléfonos, correo electrónico).