

PROBLEMÁTICA Y ACCIONES DE MARKETING EN EL SECTOR DE LAS ARTES ESCÉNICAS DE LA CO- MUNIDAD VALENCIANA *

Manuel Cuadrado García, Gloria Berenguer Contrí, M^a José Miquel Romero y Carmen Pérez Cabañero

AUTORES/AUTHORS:

Manuel Cuadrado García

Gloria Berenguer Contrí

M^a José Miquel Romero

Carmen Pérez Cabañero

ADSCRIPCIÓN PROFESIONAL/PROFESSIONAL AFFILIATION:

Departamento Comercialización e Investigación de Mercados Universitat de València

TÍTULO/TITLE:

Problemática y acciones de marketing en el sector de las artes escénicas de la Comunidad Valenciana

Marketing Actions and Problems in the Performing Arts sector in the Valencian Community

CORREO-E/E-MAIL:

Manuel.Cuadrado@uv.es

Gloria.Berenguer@uv.es

Maria.J.Miquel@uv.es

Carmen.Perez-Cabanero@uv.es

RESUMEN/ABSTRACT:

El sector de las artes escénicas atraviesa una delicada situación en la actualidad. La masiva pérdida de espectadores le está afectando gravemente, entre otros muchos factores. Analizar esta situación resulta pues imprescindible con el objetivo final de señalar las posibles líneas de acción que permitan reactivarlo. Con este propósito se desarrolló una doble investigación, una de naturaleza cualitativa y otra de tipo cuantitativo. En primer lugar, se reunió a un grupo de representantes de las principales empresas del sector, tanto compañías teatrales como empresas de exhibición, para realizar sendas dinámicas de grupo. A partir de ahí se llevó a cabo una investigación a través de encuesta autoadministrada, mediante cuestionario estructurado, para cuantificar los resultados obtenidos en la sesión relativa a los problemas del sector. La investigación de mercados desarrollada permitió obtener tanto una amplia lista de problemas como una serie de potenciales soluciones, principio fundamental de la planificación estratégica de marketing.

* Este trabajo es fruto del convenio de colaboración firmado entre la Asociación Valenciana de Empresas de Teatro y Circo (AVETID) y la Universitat de València.

The Performing Arts sector is currently going through a difficult patch. The massive loss of spectators is seriously affecting it, among other factors. An analysis of this situation is essential with the final objective of showing the possible lines of action to help reactivate the sector. To this purpose, a double investigation was carried out, one of a qualitative nature and the other of a quantitative one. In the first place, a group of representatives of the main companies of the sector met together, from both theatre companies and exhibition companies, to carry out their respective group dynamics. From there, research was carried out via a structured questionnaire, to quantify the results obtained in the session relative to the problems of the sector. The market research carried out allowed us to obtain an ample list of problems as well as a series of potential solutions, a fundamental principle of strategic marketing planning.

PALABRAS CLAVE / KEYWORDS:

Artes escénicas; Comunidad Valenciana.

Performing arts; Valencian Community.

Introducción

El número de espectadores teatrales está disminuyendo año tras año en nuestro país (Tabla 1). Una situación que se ha agravado en el último año consecuencia de una amplia serie de factores. La dramática situación que en concreto atraviesa el sector en la *Comunitat Valenciana* llevó a la Asociación Valenciana de Empresas de Teatro y Circo (AVETID) a organizar un encuentro, el cuál tuvo lugar los días 31 de enero y 1 de febrero de 2013 en la sede de la SGAE de Valencia. El objetivo era analizar a fondo la situación que atraviesa el sector. Por primera vez, y a instancias de su junta directiva, se planteó de manera abierta, de forma que dicho análisis se realizase en colaboración con otras instituciones como la universidad, la SGAE y otras empresas del sector no vinculadas a la asociación.

| Indicadores globales | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Recintos | 6.657 | 5.404 | 6.413 | 5.153 |
| Representaciones | 74.963 | 71.517 | 67.577 | 61.168 |
| Espectadores | 19.547.147 | 18.298.403 | 16.860.081 | 14.862.697 |
| Recaudación | 260.625.103 | 266.784.331 | 252.748.621 | 226.887.828 |

TABLA 1. Datos globales de las artes escénicas. 2008-2011
Fuente: SGAE (2012).

Desde el departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universitat de València, y a instancias del convenio de colaboración firmado entre AVETID y la Universitat de València, se sugirió organizar unas jornadas-investigación. Las mismas se pensaron para ser realizadas en dos sesiones. Una primera sesión encaminada al análisis y reflexión de la situación actual del sector de las artes escénicas en la *Comunitat Valenciana* por parte de miembros de la asociación y otros implicados en el ámbito teatral. Y todo ello bajo la dirección y supervisión de varios investigadores universitarios. Y una segunda sesión en la que se invitaban a expertos del sector de otros contextos, tanto nacionales como internacionales, para plantear sus experiencias gestionando proyectos escénicos con el objetivo de conocer e interiorizar nuevas pautas y herramientas de gestión.

En concreto, la jornada de trabajo del primer día se planteó en dos sesiones: una matinal, dedicada a describir los problemas que están dificultando la realidad empresarial teatral valenciana; y una de tarde, con el propósito de plantear posibles líneas de acción para luchar contra la actual coyuntura. En ambos casos se utilizó la dinámica de grupo como técnica de investigación cualitativa. Además se llevó a cabo una investigación cuantitativa, a través de encuesta autoadministrada, mediante cuestionario estructurado, para cuantificar los resulta-

dos obtenidos en la sesión de la mañana, la relativa a los problemas del sector. El análisis de la información recabada permitió obtener tanto una amplia lista de problemas como una serie de potenciales soluciones, al tiempo que tomar conciencia de la necesidad de una rápida actuación para salvar al sector teatral y al circo.

Este documento presenta, en primer lugar, una descripción de la metodología de estudio, es decir, de las técnicas de investigación empleadas. A continuación, se describen, por una parte, los problemas detectados así como su valoración y, por otro lado, se facilitan las principales líneas de acción a desarrollar estructuradas por objetivos.

1. Metodología

Tal y como se ha comentado en la introducción, la técnica utilizada tanto en la sesión de la mañana como en la de la tarde fue la dinámica de grupo (Tabla 2). Esta técnica de investigación cualitativa se desarrolla con un grupo de participantes y es guiada por un moderador/a que plantea una serie de cuestiones a contestar por parte de los integrantes. Estos fueron representantes de empresas teatrales y de circo valencianas, tanto salas como compañías. Los mismos tuvieron que participar de manera individual, trabajar en parejas, en grupos, y finalmente de manera común. La duración de las mismas fue de dos horas y media. Todas las intervenciones se grabaron para ser transcritas a un documento que se analizó con posterioridad, al tiempo que fueron anotadas por las investigadoras que actuaron como relatoras. La lectura en detalle de las transcripciones permitió realizar un análisis cualitativo de la información mediante la técnica del análisis de contenido y con ello alcanzar una serie de resultados.

| | |
|----------------------------|---|
| Objetivo Dinámica 1 | Detectar problemas |
| Objetivo Dinámica 2 | Plantear soluciones |
| Integrantes | Representantes AVETID y del sector |
| Metodología | Participación individual, parejas, grupos, en común |
| Duración | 2 horas 30 minutos |
| Registro | Notas y grabación electrónica |
| Resultados | Análisis cualitativo |

TABLA 2: Características dinámicas de grupo

Paralelamente, y a partir de los primeros resultados de la dinámica de la mañana, la que tenía como objetivo detectar las dificultades del sector, se diseñó un cuestionario estructurado con la idea de cuantificar y jerarquizar tales dificultades. Los integrantes del estudio lo cumplieron individualmente antes de comenzar la dinámica de trabajo de la tarde relativa a las

soluciones. El cuestionario presentaba dos bloques de información: valoración y variables de clasificación. En la primera parte del mismo se incluyó una pregunta en la que los individuos debían valorar con una escala del 0 al 10 los cuarenta y cuatro problemas planteados por ellos mismos en la sesión de la mañana. Asimismo aparecían cuestiones de pronóstico y valoración. La segunda de las partes contenía información relativa al perfil sociodemográfico y profesional de los encuestados. La información obtenida se procesó de manera cuantitativa con el programa estadístico SPSS 19.0.

2. Resultados

2.1. Problemas

Las opiniones de los integrantes de la dinámica de grupo destinada a analizar la problemática del sector permitieron elaborar un listado detallado y amplio de los problemas más relevantes a los que se enfrentan en los últimos años las empresas de teatro y circo de la *Comunitat Valenciana*. En este sentido, se señalaron problemas económicos, políticos, de gestión, de relaciones y de posicionamiento entre otros. Algunas de las ideas que se plantearon a este respecto se transcriben seguidamente de manera literal:

- «En este momento el principal problema es el IVA, aunque hay muchísimos más problemas».
- «Otro problema es la desaparición de los mercados y de los circuitos tradicionales».
- «El principal problema sigue siendo la falta de delimitar la acción de lo que es la iniciativa pública y privada».
- «Ausencia de buena fe por parte de la administración pública valenciana hacia el sector cultural en general y el nuestro en particular; ese es un problema gravísimo, máxime cuando la administración no ha sido consciente, igual que nosotros, de los cambios que se avecinaban, hablo de antes de la crisis, y no se ha puesto en marcha ningún dispositivo para ayudarnos en una transformación que tendríamos que afrontar, sino todo lo contrario; se nos han puesto impedimentos...»
- «Hay una falta de profesionalización en el sector dentro de la administración Pública».
- «Para mí el problema más importante que hay es el distanciamiento con la sociedad... Se nos ve como *hippies*... la gente sigue pensando que somos unos vagos y que vivimos del cuento...»
- «Yo creo que faltaría también un poco de autocrítica en el sector nuestro... Una falta de actitud proactiva...»
- «Se pierde la posibilidad de optimizar recursos y, paralelo a esto, hay una pérdida de contacto con el público; estamos detectando la falta de fidelización».
- «Ha habido una pérdida de la coproducción... una falta de definición de producción propia, de diversificación en la producción propia».

- Una clara competencia desleal entre lo público y lo privado, en todos los sentidos, producción y exhibición.
- «También nosotros hemos hecho algo mal: no cuidar al público ni ser consciente de él, digamos, en épocas buenas. Tampoco, trabajar conjuntamente con el programador, sobre todo siendo conscientes del público».
- «Una falta de competitividad; no somos competitivos a nuestro pesar».
- «En el proceso de creación, desarrollo y caída del modelo anterior ha habido un abuso o mala praxis de los dineros públicos, tanto por las poblaciones, como por las instituciones, como por parte de las compañías también».
- «No hemos conseguido objetivos de crear sello autóctono teatral propio».

La transcripción y lectura de las anteriores opiniones permitió confeccionar un listado con cuarenta y cuatro problemas que se incluyeron en el cuestionario descrito. El análisis estadístico univariante de las respuestas, proporcionó los resultados que se comentan a continuación.

El cuestionario comenzaba con la pregunta «Danos tu opinión acerca de la situación que atraviesa el sector teatral en la *Comunitat* Valenciana». El análisis de las respuestas reflejó que el 85,1% de los participantes del estudio la consideró al menos como «muy mala», siendo un 7,1% los que señalaron la opción «extremadamente mala» (Tabla 3).

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------------------|------------|------------|----------------------|
| Extremadamente mala | 1 | 7,1 | 7,1 |
| Muy mala | 11 | 78,6 | 85,7 |
| Mala | 2 | 14,3 | 100,0 |
| Total | 14 | 100,0 | |

TABLA 3: Valoración de la situación del sector

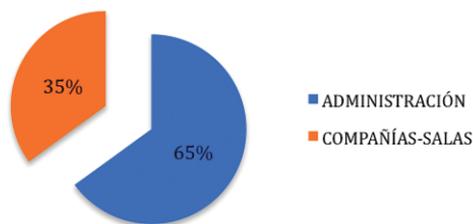


GRÁFICO 1: Percepción atribución de problemas

A continuación se les preguntó: «Considerando los problemas que existen en el sector ¿qué porcentaje de ellos es a tu juicio atribuible directamente a compañías y/o salas?». De esta forma (gráfico 1), los encuestados consideraban que el 65% de todos los problemas era atribuible a la administración, mientras que el 35% restante los vinculaban al propio sector.

La tercera pregunta del cuestionario planteaba valorar la importancia de cada uno de los problemas planteados dándoles un valor entre 0 (nada importante) y 10 (muy importante). La tabla 4 presenta y jerarquiza dicha relación de problemas de mayor a menor importancia.

| PROBLEMAS | Min. | Max. | Media | Desv. |
|---|------|------|-------|-------|
| Falta de sensibilidad de autoridades públicas | 6 | 10 | 8,86 | 1,406 |
| Inexistencia de políticas culturales | 7 | 10 | 8,71 | 1,139 |
| Ausencia de buena voluntad por la Admon. | 5 | 10 | 8,64 | 1,499 |
| Subida del IVA | 4 | 10 | 8,57 | 1,697 |
| Falta de comunicación con la Admon. | 6 | 10 | 8,50 | 1,286 |
| Incidencia de la crisis económica | 6 | 10 | 8,36 | 1,216 |
| Ausencia delimitación público y privado | 5 | 10 | 8,07 | 1,639 |
| Falta de políticas de promoción | 6 | 10 | 8,07 | 1,492 |
| Disminución del número de espectadores | 3 | 10 | 7,93 | 2,056 |
| Retraso en los pagos | 3 | 10 | 7,64 | 1,985 |
| Desconocimiento de las compañías valencianas por el público | 5 | 9 | 7,64 | 1,216 |
| Falta de presupuesto / recortes presupuestarios | 5 | 10 | 7,57 | 1,651 |
| Existencia de precios políticos | 5 | 10 | 7,57 | 1,604 |
| Desinterés ciudadanos por la cultura | 5 | 10 | 7,54 | 1,391 |
| Competencia desleal de la Admon. | 5 | 10 | 7,50 | 1,829 |
| Desconexión con el público joven | 5 | 10 | 7,46 | 1,506 |
| Mala praxis (abuso del dinero público) | 5 | 10 | 7,23 | 1,589 |
| Falta de profesionalización sector público | 3 | 10 | 7,21 | 1,762 |
| Ausencia de políticas captación públicos | 4 | 10 | 7,21 | 1,626 |
| Reducción de las producciones | 3 | 10 | 7,15 | 1,864 |
| Excesiva dependencia de lo público | 4 | 10 | 7,14 | 2,107 |
| Reducción del tamaño del mercado (salas) | 0 | 10 | 7,07 | 2,556 |

| PROBLEMAS | Min. | Max. | Media | Desv. |
|---|------|------|-------|-------|
| Cambio en los modelos de cobro | 5 | 10 | 7,00 | 1,569 |
| Falta de comunicación con las empresas sector | 5 | 9 | 6,93 | 1,328 |
| Ausencia de políticas de fidelización públicos | 5 | 9 | 6,93 | 1,328 |
| Falta de vertebración entre compañías y salas | 5 | 10 | 6,93 | 1,385 |
| Ausencia de un sello teatral autonómico | 3 | 10 | 6,86 | 2,033 |
| Existencia de economía sumergida en compañías | 4 | 10 | 6,77 | 2,088 |
| Falta de formación del gestor cultural | 5 | 10 | 6,71 | 1,541 |
| Falta de planificación empresarial | 2 | 8 | 6,71 | 1,590 |
| Resistencia al cambio | 2 | 10 | 6,71 | 2,234 |
| Falta de competitividad frente a otras cías de otras CCAA | 4 | 10 | 6,69 | 1,653 |
| Cambios en las pautas de distribución | 5 | 10 | 6,57 | 1,505 |
| Falta de vertebración entre compañías | 5 | 8 | 6,54 | ,877 |
| Cambio en las características del formato teatral | 4 | 8 | 6,50 | 1,168 |
| No haber generado un <i>star-system</i> | 2 | 10 | 6,46 | 2,367 |
| Retroceso en la inversión privada | 2 | 10 | 6,46 | 2,106 |
| Falta de homogeneidad condiciones de contratación | 3 | 10 | 6,43 | 2,065 |
| Falta de autocrítica en nuestra gestión | 3 | 9 | 6,29 | 1,637 |
| Desconocimiento del público | 3 | 9 | 6,29 | 1,637 |
| Falta de estructura empresarial | 2 | 8 | 6,21 | 1,805 |
| Falta de coordinación como colectivo | 4 | 10 | 6,15 | 1,772 |
| Mala imagen del sector en la sociedad | 2 | 10 | 6,14 | 2,214 |

Tabla 4: Jerarquización problemas del sector

Así, los ocho primeros problemas categorizados como los de mayor gravedad, alcanzando una valoración superior a 8 sobre 10, están vinculados con la administración y el entorno. Desde la «falta de sensibilidad de las autoridades públicas» (8,86), «la inexistencia de políticas culturales» (8,71), «la ausencia de buena voluntad por la administración» (8,64), «la subida del IVA» (8,57), hasta «la falta de comunicación con la administración» (8,50). Y también la «incidencia de la crisis económica» (8,36), y la «falta de políticas de promoción» (8,07).

Por el contrario, los problemas que menor importancia alcanzaron, si bien superaron el 6 en una escala de 10 puntos, estaban principalmente relacionados con cuestiones de gestión atribuibles a las compañías y salas. Entre ellos: «falta de vertebración entre compañías» (6,5), «retroceso en la inversión privada» (6,46), «falta de autocritica en nuestra gestión» y «desconocimiento de nuestro público», ambos con igual media (6,29), y «falta de estructura empresarial» (6,21). De igual modo, se situaron otros motivos relacionados con la imagen como «no haber generado un *star-system*» (6,46) y «mala imagen del sector en la sociedad» (6,14).

Entre ambos grupos de problemas se sitúan con valoraciones intermedias, entre 7 y 8, otros que abarcan desde cuestiones relativas a la ausencia de políticas (promoción, precios, captación de públicos), a los públicos (desinterés de los ciudadanos, no conexión con público joven), y a otras cuestiones de gestión (falta de formación de los gestores culturales, inexistencia de un sello teatral, y no planificación empresarial).

A modo de resumen, en cuanto a la jerarquización de los problemas del sector parece concederse mayor importancia a aquellos generados por la administración y el entorno (factores externos o amenazas) en detrimento de los problemas atribuibles a compañías y salas (factores internos o puntos débiles). Sin embargo, un nuevo análisis de la tabla, permite destacar que de los cuarenta y cuatro problemas dieciséis están vinculados a la administración y el resto a las empresas del sector de las artes escénicas.

De esta forma (gráfico 2), los problemas señalados por los representantes del sector y referentes a la administración suponen un 37% del total, mientras que los relativos a las compañías y salas representan un 63%. Resulta importante señalar que el hecho de haber más problemas vinculados a las compañías y salas no quiere decir que éstos o sus implicaciones sean mayores o más graves que los problemas atribuibles a la administración, pues sin duda éstos últimos tienen un mayor alcance.

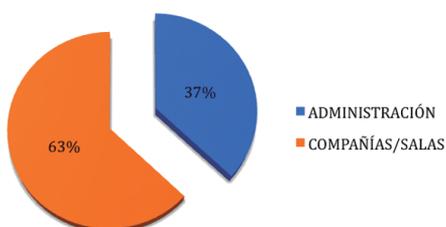


Gráfico 2: Relación real atribución de problemas

2.2. Soluciones

La dinámica de grupos realizada la tarde de la primera sesión, una vez los participantes habían trabajado sobre la problemática del sector, tenía como acometido plantear posibles medidas o líneas de acción que, dependientes de las propias empresas del sector y sin considerar a la administración, permitieran eliminar sus puntos débiles y disminuir el efecto de las amenazas.

La mecánica de trabajo fue similar a la dinámica anterior, si bien resultó más complicada pues no se trataba de describir una situación, como por la mañana, sino realizar un ejercicio de introspección para ver qué eran capaces de plantear y aplicar con posterioridad. En este sentido, fueron numerosas las acciones propuestas. A continuación reproducimos algunas de ellas:

- «Creo que no tenemos una voz suficientemente sólida. Hemos trabajado pero no hemos tenido nunca una unificación de criterios frente a la administración».
- «Seguir tendiendo puentes, no cejar en el dialogo. Mostrar nuestra actitud positiva de cara al dialogo».
- «Que este informe de alguna forma hiciera participe a toda la realidad teatral valenciana, es decir, no solamente a AVETID, no solamente a las empresas, o a los gestores, sino a todas aquellas compañías que existen o que subsisten como pueden actualmente en la comunidad Valenciana».
- Campañas de cara al público para informar quiénes somos y nuestra problemática, ruedas de prensa y hojas informativas».
- «Yo creo que las coproducciones ahora van a tener que ser evidentes, posiblemente entre compañías de aquí, y eso evidentemente lleva a una cierta cesión de egos, de...».
- «Aprovechar campañas de teatro escolar, festivales, anuncios en las salas».
- «Tirar por la línea de la educación y fomentar la escuela del espectador (que hay, que funciona y que hay gente que lo está haciendo), crear talleres, somos profesionales, sabemos formar, crear escuelas de formación».
- «Resulta que la Conselleria eliminó los premios. Por lo tanto nosotros respecto a todo el Estado español tenemos tres puntos menos. Vuelve a poner los premios. No los dotes económicamente, no por el amor de Dios. No los dotes económicamente, pero queremos esto».
- «Por ejemplo los festivales... no tienes que descapitalizarlos como estas descapitalizándolos...».
- «Necesitamos a la administración porque las campañas de promoción, de apoyo, de tal son importantísimas».
- «Es importante que el público, el público que participa, que es el otro elemento que forma parte de nuestro negocio, que conozca nuestras reivindicaciones».
- «Decíamos, respecto a la sociedad ser capaces de transmitir, de intentar transmitir una imagen de legitimidad de lo que hacemos, y lo que hacemos por las múltiples vías, desde la información directa, desde otra manera de relación con los medios de comunicación».

- «Estábamos planteando el tema de ruedas de prensa, hojas informativas, repartos en los teatros, para informar al público quienes somos, que es lo que queremos y cual es la problemática que estamos atravesando».
- «Aprovechar salas, campañas de teatro escolar, festivales, para reivindicar las artes escénicas como hecho cultural necesario para la sociedad».

Todas las propuestas fueron agrupadas en cuatro grandes bloques o líneas de trabajo a las que denominamos: misión, estrategia, administración y sociedad. Las dos primeras iban más encaminadas a tratar los problemas señalados que hemos considerado como puntos débiles, mientras que las dos segundas a minorar aquellas situaciones complejas que catalogamos como amenazas del entorno. A continuación desglosamos cada una de las líneas de trabajo.

1. Misión

Se incluyen en este primer bloques de potenciales soluciones aquellas con un propósito de vertebración, identidad, diálogo y planteamiento estratégico. En concreto, las denominamos: vertebración, identidad, diálogo y planteamiento estratégico.

- a. Vertebración, por la necesidad de estar unidos y no divididos para ganar fuerza de representación como colectivo frente a la administración pública y a la sociedad.
- b. Identidad, por la necesidad de redefinirse como colectivo.
- c. Diálogo, por la importancia de seguir manteniendo una actitud positiva hacia el diálogo con todas las partes, y
- d. Planteamiento estratégico, por la relevancia de una verdadera profesionalización de la gestión de las empresas del sector.

2. Estrategias

En este segundo bloque de líneas de acción a desarrollar se agrupan aquellas relativas a la propia Asociación AVETID, al público o mercado, y las necesarias estrategias de colaboración. De manera más concreta:

- a. La asociación (AVETID) podría ofrecer servicio de apoyo a la gestión administrativa de sus miembros así como ser un punto de encuentro para conocer el trabajo de los asociados.
- b. Con respecto al público se plantearon como medidas más relevantes a desarrollar: Crear nuevos mercados, dirigiéndose a colectivos no habituales; desarrollar acciones de fidelización de los públicos; conectar con el público joven; y tomar decisiones a partir del conocimiento del público.
- c. Las estrategias denominadas de colaboración podrían abarcar las siguientes acciones: crear una central de compra; desarrollar alianzas y coproducciones con empresas del

sector; trabajar en red para la gestión salas públicas de la *Comunitat* Valenciana; y colaborar con otros sectores (turístico, educación, ocio, etc.).

3. Administración

Las líneas de acción-trabajo en relación con la Administración se agruparon a su vez en tres: diálogo, documentación y propuestas.

- a. En cuanto al diálogo se consideró inevitable seguir manteniéndolo con actitud positiva, así como plantear propuestas a la Administración, destacando la necesidad de un interlocutor activo y conocedor del sector por parte del órgano correspondiente.
- b. De igual modo se planteó desarrollar un documento de redefinición/diagnóstico de las artes escénicas en la *Comunitat* Valenciana al tiempo que realizar otro de síntesis con las principales acciones a desarrollar por la administración.
- c. Finalmente, se propuso realizar una serie de propuestas a la administración como las siguientes:
 - No desarrollo de competencia desleal, y en concreto, en cuanto al precio.
 - Coordinación de órdenes Ministerio-*Conselleria* para que las empresas del sector de las artes escénicas de la *Comunitat* Valenciana no estén en inferioridad de condiciones.
 - Establecimiento de baremos claros en la concesión de ayudas.
 - No desaparición de premios aunque éstos no tengan dotación.
 - Tener en cuenta a la profesión a la hora de tomar decisiones.
 - No eliminación de festivales por la relevancia de los mismos.
 - Desarrollo de campañas de promoción de las artes escénicas.

4. Sociedad

Muchas de las medidas propuestas tenían como objetivo mejorar la imagen del colectivo frente a la sociedad en general y frente a los medios de comunicación en particular. Las mismas se detallan a continuación:

- a. Las acciones a realizar dirigidas a la sociedad-público se plantearon con el objetivo de transmitir una imagen de legitimidad, en concreto, una correcta imagen del sector, así como hacer llegar la identidad del colectivo y sus reivindicaciones.
- b. Con respecto a los medios de comunicación se estableció la necesidad de realizar acciones que les llevaran a ganar notoriedad.
- c. Para todo ello se idearon algunas acciones de comunicación como la realización de más ruedas de prensa, la difusión estratégica de la revista *Tea3* por diferentes canales, el fomento de la escuela del espectador, la potenciación de los premios teatrales, y el uso integrado de las tecnologías de comunicación (webs, redes sociales, etc.).

Conclusiones

A lo largo del trabajo cualitativo desarrollado, se ha podido constatar la tendencia en el sector teatral a considerar que los problemas que acechan a este ámbito se derivan de un entorno turbulento en el que la administración pública es un elemento fundamental. Aun siendo esto cierto, el sector adolece de una cierta falta de autocritica y de actitud proactiva frente a las dificultades del entorno, lo que hace que desarrollen una expectativa excesivamente dependiente de las soluciones arbitradas por otros agentes implicados en la gestión, como las administraciones públicas.

Esta actitud, unida a una experiencia reiterada de mala gestión pública, hace que el sector considere como principales problemas aquellos vinculados con la administración pública y el entorno. Los cambios en este último, relativos a la demanda o a factores coyunturales, son vistos como amenazas que atenazan la gestión de las artes escénicas y colocan en una situación muy vulnerable a las pequeñas empresas y compañías que no tienen suficiente entidad como para hacer frente a una conjunción de factores negativos que inciden directamente en su cuenta de resultados.

Así y aunque en la valoración absoluta de los problemas, los relacionados con el entorno son los que destacan, el 63% de los problemas detectados tiene que ver directamente con una percepción negativa de la gestión propia. Esta reflexión articula campos de actuación específicos que quedan determinados por los objetivos, estrategias y principales áreas de actuación que deben desarrollarse para mejorar el sector.

En este sentido, dado que el objetivo es aumentar la eficiencia de las organizaciones para desarrollar acciones encaminadas a la solución de los problemas detectados, resulta fundamental caminar hacia una vertebración del sector que permita acometer acciones conjuntas que complementen las realizadas a título individual. Sobre todo, para hacer frente a aquellas amenazas que afectan a todo el sector.

Esta vertebración implica una reflexión sobre la identidad del colectivo, la necesidad de llegar a acuerdos sobre el modo de interactuar con agentes externos, y reforzar la actitud dialogante. En este sentido el papel de la asociación AVETID va a resultar fundamental como punto de encuentro y visibilidad.

Al mismo tiempo, resulta fundamental articular estrategias que permitan una redefinición del público objetivo, incorporando nuevos perfiles de clientes, una mejora de la percepción que la sociedad tiene del sector, el fomento de la colaboración entre empresas y el mantenimiento de las relaciones con la administración pública, asentadas estas últimas en una actitud proactiva y de diálogo.

BIBLIOGRAFÍA

CHURCHIL, G.A. (2003). *Investigación de mercados*. Madrid: Thomson.

COLBERT, F. y CUADRADO, M. (2009). *Marketing de las Artes y la Cultura*. Barcelona: Ariel Patrimonio.

CUADRADO, M. (2010). *Mercados culturales. Doce estudios de marketing*. Barcelona: UOC Editorial.

CUADRADO, M. y MOLLÁ, A. (2010). «Grouping performing arts consumers according to attendance goals», *International Journal of Arts Management*, nº 2 (3), pp. 54-60.

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2012¹⁴). *Principios de marketing*. Madrid.

MALHOTRA, N.K. y BIRKS, D.F. (2006). *Marketing Research. An Applied Approach*. New Jersey: Prentice Hall.

SGAE (2012). *Anuario SGAE de las artes escénicas, musicales y audiovisuales*.

<http://www.anuariosgae.com/anuario2012/home.html>