

UNIVERSIDAD DE LIMA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN



Diagnóstico situacional en una coyuntura de pandemia COVID-19
y escenario político-legal y económico adversos

Proyecto de investigación para la asignatura Planeamiento y Control Empresarial

Ango Rivera, Marco	20200118
Bermejo Wong, Adrián	20202598
Bocanegra Perales, Sofía	20200280
Flores Jurado, Valeria	20183914
Hernández Castillo, Diana	20200993

Profesora de la asignatura: Lazo Rodríguez, Liliana¹

2021

¹ Docente de la Universidad de Lima: Llazo@ulima.edu.pe

TABLA DE CONTENIDO

1. Descripción General	3
2. Mapa Conceptual de la Industria	5
3. Análisis de la Visión	6
4. Análisis de la Misión	10
5. Análisis del Macroentorno	13
6. Análisis del Microentorno: 5 Fuerzas de Porter	17
7. Diagnóstico del sector industrial: Oportunidades y Amenazas	22
9. Objetivos y metas generales de la industria de Teatros	26
10. Estrategias	28
11. Conclusiones	32
BIBLIOGRAFÍA	35

1. Descripción General

El sector por analizar en el presente trabajo de investigación es el sector empresarial cultural, enfocado en los teatros. Esta es una de las industrias más populares y antiguas de nuestro país, ya que brinda un entretenimiento diferente. Algunos elementos del teatro son: Actores/bailarines, Escenografía, Guion, Audiencia, etc., cada uno de estos elementos son importantes para que este se lleve a cabo. Por ejemplo, la parte fundamental para que se ejecute de manera eficaz son los actores, ya que son la esencia de la función. Luego, se encuentra la escenografía, siempre se busca adaptar de mejor manera este elemento a la obra para poder transmitir el sentimiento que a un público objetivo y esta puede ser simple o muy elaborada. El guion también es una parte esencial del teatro, brinda las pautas específicas de manera que pueda ser ejecutado eficazmente, salvo que la obra sea improvisada. Sirve de ayuda para que los actores y el equipo de escenografía se organicen y la obra fluya como se ha planeado. Por último, sin una audiencia el teatro pierde su sentido. El teatro busca transmitir un mensaje al espectador y se relaciona con él durante la obra mediante emociones, y es el espectador el que recibe e interpreta el mensaje que la obra quiere transmitir.

La industria del teatro tiene una estructura bastante clara, por ejemplo, una obra dramática presenta determinados elementos como:

- **Presentación del conflicto:** La tensión que se da entre dos fuerzas opuestas.
- **Desarrollo:** Esto incluye cómo se desarrollan los personajes durante la obra y cómo se va desarrollando el conflicto.
- **Clímax:** Es el momento de mayor tensión de la obra, lo que generalmente da pase a la resolución del conflicto.
- **Desenlace:** Representa la resolución del conflicto presentado en la obra.
- **Acto:** Los actos son como los capítulos de las obras, es una forma de dividir temáticamente.
- **Escena:** Este elemento es una parte del acto que se da inicio con la entrada de personajes y termina con su salida en escena.
- **Cuadro:** Los cuadros están relacionados con la escenografía, los cuadros cambian conforme van cambiando los escenarios.

Otra característica es que todos son autogestionarios; con insignificante apoyo municipal, regional o de empresas privadas. La pandemia del Covid-19 ha sido fatídica para esta industria. En el año 2020 se cancelaron talleres, encuentros, festivales y se cerraron los determinados teatros y auditores que se encuentran en el Perú. Luego de largos meses de espera, estos establecimientos han vuelto a abrir sus puertas.

Tabla 1. Principales Competidores de la Industria.

Gran Teatro Nacional	Teatro Municipal de Lima	Teatro La Plaza	Casa Teatro Yuyachkani
<p>Caracterizado por su gran tecnología de última generación, es la empresa con mayor participación en el mercado, considerado uno de los teatros más modernos del mundo. Cuenta con un diseño especial para apoyar grandes producciones artísticas. Debido a la pandemia, para no perder contacto con el público, el teatro creó una plataforma digital de transmisión de espectáculos llamada ‘GTN EN VIVO’.</p>	<p>Este teatro fue construido en 1915 y cuenta con una infraestructura clásica. Las obras que más se presentan son las de ballet, así como también ha sido sede de actividades culturales en Lima (Uber blog, 2018). Luego de estar cerrado por más de un año, el teatro abrió sus puertas el 15 de Junio del 2021, por el Día de la Canción Andina.</p>	<p>Esta sala de teatro tiene más de 10 años de creación y se encuentra en el Centro Comercial Larcomar. Cuenta con una capacidad para 200 personas, tiene un estilo italiano, es moderno y tiene todos los implementos tecnológicos necesarios (Uber blog, 2018).</p>	<p>Es una institución cultural independiente fundada en los años 70. El nombre está en quechua y significa “estoy recordando” o “estoy pensando”. Su único estilo es hacer teatro y las presentaciones, en su mayoría, son obras que tienen contenido político y buscan analizar la realidad del país (Uber blog, 2018).</p>

Fuente: Elaboración Propia

2. Mapa Conceptual de la Industria



3. Análisis de la Visión

Uno de los sectores más afectados a raíz de la pandemia originada por el COVID-19 es el sector cultural, actividades como danza y teatro se han visto desafiadas tras la cancelación de eventos, funciones y espectáculos generando de esta manera, no solo el cierre temporal de los establecimientos teatrales, sino también miles de desempleados a lo largo del territorio peruano, todos aquellos artistas independientes que trabajaban en el mundo de la actuación, música y danza perdieron drásticamente de la noche a la mañana su único sustento económico; dependiendo en gran medida de ayuda por parte del estado y una gran capacidad de creatividad y adaptabilidad ante los grandes cambios a los que se tienen que enfrentar. A continuación, se analizará los diferentes cambios en el micro y macro entorno que influyen en el cambio de la visión del futuro en las principales empresas del sector teatro en nuestro país.

En primer lugar, uno de los teatros más prestigiosos de nuestro país: **El Gran Teatro Nacional**, en su página principal de Facebook relata que como visión “persigue el fin supremo de convertirse en un amplio espacio para que los ciudadanos peruanos gocen y disfruten de espectáculos de primer nivel, como óperas, conciertos, ballet; todo proyectado con la más avanzada tecnología disponible en el mundo” (Gran Teatro Nacional, s.f.). En base a este enunciado, hemos identificado un escenario optimista, moderado y pesimista. En principio, en cuanto al escenario optimista, desde un primer momento cuando se dictaron las medidas de inmovilidad y confinamiento social, los artistas difusores de nuestra cultura y primordiales para la futura apertura de los teatros, decidieron continuar con ensayos de manera virtual, buscaron la manera de continuar con sus actividades curriculares; también con una visión de acelerar la recuperación económica del sector teatro, al contar con artistas ya preparados de manera virtual, que nunca dejaron de aprender, siguieron en contacto y preparándose físicamente es más sencillo volver a los escenarios, en comparación si estos hubieran detenido sus actividades completamente. De esta manera, esta estrategia usada en sus empleados permitió ampliar un escenario optimista, el 16 de junio empezaron con la reapertura de sus puertas, presentaron “Café Concierto” un espectáculo con aforo reducido que inicia una nueva temporada de funciones (El Peruano, 2021, párr. 1); se pronostica que en el año 2022 abran completamente sus puertas a todo el público, con un aforo más amplio de atención, así como una gran variedad de espectáculos a ofrecer que permita atraer a varios segmentos del mercado, desde funciones dirigidas a niños hasta adultos mayores. En un escenario optimista, mediante el gran avance de la tecnología, una mayor capacidad de sus empleados y ayuda en cuanto a reactivación económica por parte del estado; permitirá como relatan en su visión convertirse en un amplio espacio de espectáculos de primer nivel, esta visión pronosticada en un horizonte temporal cercano y generaría menos incertidumbre de lo que podría ocurrir en un futuro.

En cuanto a un escenario moderado, para esta empresa sería continuar reactivando, pero de una manera lenta, continuar ofreciendo espectáculos virtuales y con una muy reducida capacidad de aforo de manera presencial. Por ejemplo, el Gran Teatro Nacional ha implementado formatos como “Retablos de cámara”, “Retablo sinfónico”, “Retablo a Chabuca” y “Retablo de octubre”, todos estos espectáculos fueron ofrecidos a través de la plataforma digital del teatro, sin público y con un número muy reducido de artistas, aproximadamente 6 artistas en escena manteniendo el uso de la mascarilla y el distanciamiento social (Rabanal, 2020), en una visión no tan optimista, esta empresa continuaría operando mediante estas actividades, tratando de atraer público mediante transmisiones gratuitas, así como una apertura de sus puertas físicas con una capacidad muy reducida y un número limitado de espectáculos. Finalmente, en un escenario pesimista, sin una ayuda del estado, El Gran Teatro Nacional no lograría reactivarse económicamente, los ingresos generados solo por sus funciones virtuales en su mayoría gratuitas no serían suficientemente rentables para continuar operando, en un caso extremo, no lograrían convertirse en un espacio con tecnología de primer nivel y en un largo plazo en consecuencia de las grandes pérdidas económicas y el costoso mantenimiento de las instalaciones se verían obligados a cerrar completamente sus puertas.

En segundo lugar, el **Teatro Municipal de Lima**, reconocido por tener una actitud de resiliencia ante cambios drásticos en el entorno, tras su recuperación después del incendio en el año 1998, tienen la visión de constituirse con uno de los más grandes teatros de Latinoamérica, mediante un esfuerzo colectivo muy complejo y arduo planean convertirse en un ambicioso proyecto difusores de la cultura peruana generando los fondos necesarios a fin de devolverle al teatro su actividad y presencia cultural en el centro histórico de Lima (Arroyo, 2006, p.58). Para el cumplimiento de esta visión en un principio se plantea un escenario optimista; el martes 15 de junio del presente año el Teatro Municipal reabrió sus puertas para la celebración del Día de Canción Andina (Planas, 2021, párr.4), a partir de ese momento en el mejor de los escenarios, la empresa continuará con una rápida recuperación, ya que siempre han estado en constante búsqueda de alternativas para seguir ofreciendo su servicios y mantenerse económicamente en el tiempo, tienen una ventaja al convocar a reconocidos artistas como Amanda Portales, Karito Collazos y al elenco del Ballet Folklórico Municipal. Asimismo, por un largo tiempo han contado con un programa de transmisiones llamado “Cultura desde casa” en este escenario moderado han logrado atraer un gran cantidad de público a través de las redes sociales; sin embargo esta alternativa solo es considerada a corto plazo o un complemento de las funciones presenciales, ya que siempre buscarán alguna manera de volver completamente a las funciones presenciales, ya sea mediante el uso de las diferentes tecnologías o gracias a la buena organización.

En continuación con esta línea, el peor escenario a largo plazo para el Teatro Municipal de Lima sería un bajo recibimiento del público a los espectáculos; un factor que influye en la futura

reactivación de los teatros es el nivel de ingresos disponibles por parte del público, es un hecho que ante la apertura será primordial un público frecuente y fidelizado que acuda a las funciones como parte de su entretenimiento, sin público no habrá ingresos, llenar las butacas se convertirá en un desafío para la empresa, la cual tendrá que enfrentar no solo a la competencia sino también las grandes pérdidas económicas que tuvieron a inicios de la pandemia. Según la encuesta realizada por el Ministerio de Cultura (2020) “Entre marzo y junio, se tienen S/ 162,967,928 de soles en pérdidas económicas”; de la misma manera, a pesar de ya contar con los permisos necesarios para la apertura de sus puertas hacia el público, hay un aforo limitado permitido lo cual según Ximena Arroyo, presidenta de la Red de Salas y espacios alternativos del Perú, esta propuesta “es negativa desde lo económico, pues mover el mercado a un 40% del aforo, no es suficiente” (Gestión, 2020, párr. 2), tener un aforo tan reducido no es tan rentable para el teatro, es imposible solventar todos los gastos incurridos no solo en actores sino también en producción y demás costos, es por esto la importancia de la ayuda estatal, la cual permitirá una mejor recuperación a largo plazo.

En tercer lugar, el **Teatro La Plaza** caracterizado por su amplia cobertura de temas artísticos, tiene como visión convertirse en un espacio que reúna democráticamente a sus pobladores y que como espejo refleje todos los eventos humanos; tienen el propósito de conectar con la comunidad ofreciéndole una cuidadosa elección y producción de obras capaces de cuestionar, provocar y sorprender, sus propuestas buscan formular preguntas claves que permitan entender mejor nuestra realidad, los agitados tiempos que vivimos y la compleja naturaleza humana (La Plaza, s.f). En el mejor de los escenarios futuros la empresa logrará ofrecer espectáculos presenciales de calidad cultural que transmitan un mensaje significativo a su público objetivo, mediante la tecnología, lograron a mediados de agosto la reapertura de sus instalaciones ofreciendo propuestas que brinden una “experiencia cultural saludable que despierte la imaginación, las emociones y la reflexión, capaz de promover el pensamiento crítico y la integración de niñas, niños y adolescentes en temas de ciudadanía y valores.” (RPP, 2021, párr.7), de esta manera, en un escenario futuro optimista lograrán ampliar la capacidad de atención al público, tecnología en sus instalaciones y variedad de espectáculos brindados.

Por otra parte, en un escenario moderado, es importante tomar en cuenta la disponibilidad de créditos disponibles por parte de los teatros, tal y como lo afirma Pedro Iturria, uno de los fundadores de La Ira Producciones:

Este año ha sido lleno de cambios. Cada vez que planifico algo, tengo que seguir modificándolo, no me había pasado nunca. Año tras año, teníamos las obras programadas e íbamos con los planos, pero ahora cada vez que se sigue la línea del plan, de pronto pasa algo y se renueva. (Rabanal, 2020, párr. 3)

Demostrando con su testimonio que, será primordial planificar y organizar su empresa de acuerdo a visiones a corto plazo, ya que, debido a la incertidumbre y los grandes cambios en los últimos

días, será imposible distribuir los créditos disponibles en una gran cantidad de tiempo, en un escenario no tan optimista el Teatro Plaza podría quedarse por un largo tiempo sin disponibilidad de créditos para invertir en tecnología, innovación y desarrollo.

Asimismo, en cuanto a un escenario pesimista, el Teatro Plaza se podría ver afectado en cuanto a protocolos, salud y bienestar de los artistas y el público en general; Paco Caparó, director del Club de Teatro de Lima, afirma que “Movilizar público antes de la pandemia ya era complicado. Ahora será tres veces más complicado porque la gente se ha acostumbrado a ver espectáculos desde la tranquilidad de su casa.” (Gestión, 2020), el público tiene temor de asistir a los teatros, siendo lugares cerrados y con poca ventilación, tienen miedo al contagio del virus, una ausencia de público en los espectáculos a largo plazo generará que la empresa opere en pérdidas imposibilitando su funcionamiento.

Por último, uno de los teatros con mayor trayectoria y experiencia cultural: **La Casa Teatro Yuyachkani**, tienen la visión de analizar la realidad del país desde diferentes perspectivas, forjando una sólida identidad y a lo largo de su trayectoria han sabido integrarse al paso del tiempo combinando tradición y modernidad a través de su constante renovación en la escena y a la diversidad y actualidad de sus propuestas (Casa Yuyachkani, 2021), en comparación con su competencia esta empresa se encuentra en un ligero retraso, no han logrado abrir presencialmente, hay evidencia del uso de su terraza como espacio abierto para eventos no muy concurridos; en el mejor de los escenarios la Casa Yuyachkani logrará ofrecer un repertorio de espectáculos atractivos para un segmento del mercado. En un escenario moderadamente optimista, la empresa continuará a través de sus redes sociales principalmente Facebook difundiendo actividades culturales a pequeños nichos del mercado, funciones virtuales que generarían ingresos por el cobro de entradas virtuales, de esta manera lograrían mantenerse económicamente por un periodo.

Finalmente, en un escenario pesimista influye en gran medida el apoyo por parte del gobierno; en un primer momento, hubo un gran silencio por parte de las autoridades, generando una gran incertidumbre y amenazas económicas en este sector. A pesar de las circunstancias iniciales, este año el ministro de Cultura Alejandro Neyra anunció que se destinarán 20 millones de soles como incentivo económico a actividades relacionadas a este sector, con lo cual se busca llegar a 10 000 trabajadores (Gestión, 2021, párr. 1). Estas medidas permiten a las empresas de este sector tener una recuperación económica más rápida y una visión a futuro más rentable.

4. Análisis de la Misión

Las artes escénicas como la danza y el teatro presentes en los diferentes espectáculos ofrecidos por las industrias teatrales han enfrentado en estos últimos meses un gran golpe no solo económico sino también cultural, al verse imposibilitados de poder difundir el arte a través de sus actividades; ante estas circunstancias se han visto en la necesidad de enfrentar la pandemia con mucha resiliencia y esperanza adaptándose a los diferentes factores del micro y macro entorno y haciendo cambios en la planificación de sus empresas. Por ello, para lograr sus objetivos de reactivación hemos identificado elementos de la misión primordiales en las principales empresas de este sector a implementar para mantenerse rentables a largo plazo con los diferentes cambios adversos que podrían ocurrir.

En primer lugar, el Gran Teatro Nacional tiene como misión: somos un espacio de intercambio para toda la comunidad, a través de nuestras actividades y servicios ofrecemos una experiencia inolvidable para todos los peruanos, nos consideramos punto de referencia para mejorar la valoración que el país debe tener por las artes escénicas, como un medio para aportar a la transformación social que el arte promete (Gran Teatro Nacional, 2014). Los principales elementos identificados en esta misión son los servicios ofrecidos, ya que relatan que ofrecen una experiencia inolvidable a través de sus espectáculos brindando los más altos estándares de calidad en una gran variedad de expresiones culturales; asimismo, toman en cuenta la imagen pública al prometer una transformación social a través del arte, reflejando su preocupación por la transmisión original de la cultura peruana; igualmente, toman en cuenta el concepto de sí mismo como ventaja competitiva, al considerar que mediante sus servicios mejoran la valoración que tiene el país sobre las artes escénicas.

En el caso de esta empresa, ante los cambios adversos de los últimos meses es primordial que incluyan entre sus elementos la definición de su público objetivo o segmento de mercado, lo que debe buscar a largo plazo es contar con la mayor cantidad de clientes, para recuperar rápidamente los perdido a inicios de la pandemia, tal y como se evidencia en las cifras del INEGI (2021), a nivel mundial, “La asistencia al teatro tuvo una reducción del 77.2%. Y la presencia del público en danza tuvo 88% menos público para este arte escénico” (Quiroga, 2021, párr. 6); por lo tanto, es conveniente incluir programas para todas las edades desde niños hasta adultos mayores en diferentes horarios de atención, dando énfasis en la declaración de la misión sobre este cambio en cuanto a la ampliación de su rango de atención de edades, además de dar hincapié en el cumplimiento de todos los protocolos de bioseguridad, esenciales actualmente para que el público se sienta seguro y conforme con los servicios que adquiere. Asimismo, según investigaciones de la INEGI (2021) mientras mayor nivel educativo tenga el público, mayor será el interés, capacidad o accesibilidad que tendrá para atender de manera presencial a los teatros (Quiroga,

2021, párr. 6), esto evidencia que mayormente la población percibe a los servicios ofrecidos por los teatros como prestigiosos o de élite con precios no accesibles y por lo tanto no alcanzables por personas con educación básica, esto debe ser un foco de atención para esta empresa la cual tiene la necesidad de promover y dar fácil acceso al público a sus establecimientos, asimismo, la manera de difusión de sus servicios deberá cambiar y plantear que los teatros pueden ser accesibles para todo tipo de personas, sea cual sea su nivel educativo o socioeconómico.

En segundo lugar, el Teatro Municipal de Lima tiene la misión de ofrecer una experiencia artística y sensorial, mediante su arquitectura te maravillará con el talento desplegado en su escenario durante las funciones de ballet, conciertos y obras teatrales (Visita Lima, s.f.), asimismo, en su página de Facebook relatan que tienen el propósito de incrementar y cultivar nuestra cultura demostrando que cuando los peruanos se unen pueden hacer posible y realidad este mensaje (Teatro Municipal de Lima, s.f.). Los elementos identificados en esta declaración de la misión son principalmente dar a conocer los servicios que brindan como experiencias artísticas y sensoriales a través de funciones de diferentes artes escénicas; asimismo, toman en cuenta la filosofía de la empresa al considerarse difusores de nuestra cultura y siendo creyentes que como peruanos unidos podemos hacer un cambio.

En la misión del Teatro Municipal de Lima hacen falta que los elementos tecnología y servicios trabajen conjuntamente. Con el objetivo de reactivarse económicamente y seguir difundiendo cultura a través del arte, deben crear proyectos mediante el uso de soportes digitales, como señala Barraza (2020) “buscar nuevas alternativas que permitan la continuidad de la producción escénica en el país y responder a la necesidad de los artistas escénicos de seguir creando y experimentar con una nueva plataforma en el contexto de la pandemia”, además no deben de haber cambios solo en cuanto a tecnologías, las producciones tienen que cambiar la forma en cómo cuentan historias a través del teatro, involucrando nuevas experiencias que sean capaces de responder a las incertidumbres y miedos del público ante las nuevas normalidades, para de esta manera hacerlo formar parte del espectáculo, involucrarse como parte de la escena. Algunas de las nuevas innovaciones son la propuesta por Alejandra Jáuregui, directora del Centro Cultural de la Universidad de Lima, en cuanto al modo de ofrecer sus servicios, la cual menciona que:

Más allá del aforo, creo que está en nosotros pensar qué tipos de contenido podemos poner para contribuir a la protección del público y de los artistas. Creo que esa es una nueva forma que debemos analizar para evitar cualquier tipo de contagio. Una alternativa son las obras cortas y con uno o dos actores en el escenario. (Delgado, 2020, párr. 10)

Todas estas actualizaciones deberán ser difundidas a través de la declaración de misión, la cual deberá ser actualizada como un mecanismo para mantener una misión alineada con el propósito actual de la empresa.

En tercer lugar, el Teatro La Plaza cuenta con una declaración de misión siguiente: “Somos un espacio de creación teatral que investiga e interpreta la realidad para construir un punto de vista crítico que dialogue con su comunidad” (La Plaza, 2019). Los elementos identificados en este caso son los clientes, toma en cuenta incorporar a su comunidad como parte de la empresa construyendo un punto crítico en esta; además, recalcan la calidad de servicio que ofrecen al mencionar que investigan e interpretan la realidad a través de la creación teatral. Desde un punto de vista crítico, esta misión no refleja la verdadera identidad de la empresa, no permite tener claro los objetivos del negocio ni la principal razón de existencia. A su vez, el Teatro La Plaza debe tomar en importancia a sus empleados, dentro de la declaración de la misión se deberá recalcar la calidad de artistas con los que cuentan, así como la buena preparación que tienen, para ello gracias a que continuaron con los ensayos tanto de los actores como de los danzarines de manera virtual, cuentan con artistas altamente capacitados. De igual manera, será necesario que estos se encuentren actualizados en cuanto a tecnologías y nuevas técnicas de realización de sus labores, la corporación será la encargada de realizar las capacitaciones respectivas para cumplir con estos objetivos.

En cuarto lugar, la Casa Teatro Yuyachkani tiene la misión de: “estimular el desarrollo de las artes escénicas como un espacio de creación, de invención, y que permanece abierto a la comunidad para la difusión y la promoción de la cultura” (Agenda Cultural, s.f.); asimismo, se consideran una institución cultural independiente, símbolo de lo peruano, dirigidos y relacionados con la sociedad y la diversidad cultural peruana involucrando en un acto reflexivo y apasionante al espectador, teatro inclusivo y de la memoria que muestra la gran diversidad peruana (Yuyachkani, s.f.). Entre los principales elementos mencionados en su misión, se encuentran el servicio al ofrecer un espacio de creación y difusión de cultura, recalcan la importancia de las creencias de la empresa al considerarse un símbolo de la cultura peruana, así también toman en consideración la imagen pública social y comunitaria en medida que ofrecen un teatro inclusivo y en memoria de la gran diversidad de nuestro país.

Finalmente, para la Casa Teatro Yuyachkani, es importante la rentabilidad que pueda tener en un largo plazo y las habilidades distintivas que pueda ofrecer no solo para recuperarse económicamente sino también para tener la capacidad de competir con las empresas rivales; para lograr esto como se mencionó anteriormente deberá contar con apoyo del gobierno, así como, mediante tecnología reinventar la forma en la que ofrecen sus servicios al público objetivo. Además, la preocupación por la supervivencia a largo plazo viene de la mano con la preocupación por la imagen pública, ya que ante el cambio en el comportamiento del consumidor el cual se encuentra influenciado por el temor al contagio y a lugares cerrados, las empresas deberán buscar alternativas para frenar o cambiar esta mentalidad y mantener a sus consumidores tranquilos al momento de utilizar sus servicios. En cuanto a las ventajas competitivas, en los últimos meses,

cada empresa ha buscado una forma de reinventarse, esto representa una ventaja debido a que han comenzado a ofrecer espectáculos diferentes inspirados también en funciones internacionales que atraen en gran medida la atención del público, finalmente cabe recalcar que el uso de la tecnología no significa que las culturas transmitidas por ejemplo a través de la danza se verán tergiversadas, sino solo se emplearán soportes digitales como una forma de transmitirla llegar a sin modificarla.

5. Análisis del Macroentorno

a. Factor Macroeconómico:

Existen muchas dudas para las productoras de teatro al momento de decidir en qué momento retornar a sus actividades. Este problema surge hace varios meses, en específico, en el mes de enero de este mismo año, en donde se realizó grandes inversiones, no obstante, se tuvo que cancelar debido al comienzo de la segunda ola. Este hecho generó un miedo en el entorno, según David Carrillo, director y actor, menciona “Da miedo invertir ahora en reabrir otra vez porque implica un nuevo costo y si tenemos que cerrar por la tercera ola, me temo que sería la estocada final” (El Comercio; 2020). Por otro lado, analizando los datos de Euromonitor sobre este sector, en Latinoamérica, podemos observar los últimos años antes de la pandemia, la producción solía variar de 200 a 400 millones de dólares, sin embargo, la diferencia del año 2019 a 2020 es de 800 millones de dólares, dejando el tamaño del mercado en 4068 millones de dólares. Por lo que este gran cambio en la producción afirma el efecto que tuvo la pandemia en su producción. Otro aspecto por destacar es el continuo crecimiento que ha tenido el país en el PBI, no obstante, tras la llegada del COVID 19 se notó una caída del 11%. A pesar de estos problemas, las actividades culturales han ido abriéndose cada vez más, como el gran teatro nacional, la cual ya está realizando distintas obras, conciertos y danzas. Como vemos las **políticas monetarias y fiscales** es una variable de peso para el sector, y a pesar de tener muchas dificultades, sin duda, al pasar de unos meses el sector poco a poco podrá volver a ser como antes.

El Gran Teatro Nacional implementó una plataforma GTN en vivo, el cual es una alternativa digital para disfrutar las artes escénicas en la comodidad de la casa. La razón principal del surgimiento de esta plataforma fue debido a la pandemia, ya que no se quería perder el contacto con el público. Con la plataforma se pudo realizar una evaluación con el fin de conocer el perfil de los diferentes consumidores y sus experiencias con la nueva modalidad de servicio. El consumo de artes escénicas está en constante cambio, por ello resulta esencial crear sinergia entre lo presencial y digital (GTN, 2020). Es por eso por lo que en este caso se ve la variable **tendencias de consumo**, pues el público debido a la pandemia ha cambiado la forma de tener acceso al contenido de los teatros, GNT en vivo aplicó encuestas determinando en el documento las vías de acercamiento al consumo ,tendencias y preferencias en el uso de dispositivos de acceso.

La pandemia obligó a cerrar todos los teatros y los centros culturales, se tuvo que cancelar temporadas teatrales y una variedad de actividades económicas programadas. Asimismo, miles de artistas se vieron obligados a dejar de laborar de un día para otro. Ello puso en evidencia la precaria situación del gremio de artistas . De acuerdo con la «Propuesta para la mitigación del impacto y la reactivación económica de la emergencia nacional por el COVID-19» del Movimiento Independiente de Artes Escénicas del Perú (2020), ”ya desde antes de la crisis muchos artistas escénicos se enfrentaban a la falta de derechos laborales y sociales debido a la ausencia de políticas y normas que los protejan” (como se cita en Barraza, 2020, párr. 4). En esta ocasión la variable dada es tendencias de desempleo, puesto que, aunque se haya activado la economía se sigue presentando altas tasas de desempleo en este sector, existe una baja tasa de empleo, así como una falta de derechos laborales para los empleados pertenecientes a estas corporaciones.

b. Factor Político y legal:

A lo largo de estos últimos meses, el sector teatro se ha visto afectado por un escenario político muy incierto, necesitando un gran apoyo por parte del gobierno. En un primer momento, hubo un gran silencio por parte de las autoridades, tal y como afirma Delfín (2020), director de la Asociación Civil Solar:

El Ministerio de Cultura, pero también los gobiernos regionales y locales, no han reconocido de manera inmediata y pública los impactos que el COVID-19 ya ha tenido y tendrá en el sector cultural y no han desplegado acciones urgentes para mitigar sus efectos.

El silencio inicial generó una gran incertidumbre poniendo en evidencia la pésima organización y la falta de liderazgo del Ministerio de Cultura, los cuales no contaban con un sistema de información de las empresas y empleados ligados a este sector, lo cual no permitió recabar y analizar los datos de manera rápida y confiable para administrar alguna ayuda económica en actuales contextos de emergencia (Delfín 2020, párr. 13). Sin una organización que reconozca y priorice la necesidad de tomar acciones, este sector se mantiene invisibilizado por parte del gobierno el cual en una actual crisis tampoco toma importancia en tomar medidas de reactivación en este sector, se debe resaltar el valor y la función que tienen las artes en nuestro país como parte del mantenimiento de culturas vivas y difusión de culturas, se percibe una carencia de política nacional de cultura que obligue a formar sistemas de gobernanza cultural más robustos (Delfín, 2020, párr. 17), es preciso incluir a estas industrias como parte de los planes de recuperación para que estas a su vez puedan mantener una orientación de rápida recuperación en corto plazo.

A pesar de las circunstancias iniciales, el Ministerio de Cultura para el año 2020 logró entregar S/38 millones a los trabajadores y organizaciones culturales para mitigar el impacto de la pandemia, de los cuales S/ 3 millones fueron asignados en contenido cultural de artes escénicas, visuales, música, cine y libros. Ello será beneficioso para más de 500 mil personas. Para el año 2021 se plantea como meta la difusión de contenidos de industrias culturales y las artes en espacios virtuales, participación en eventos para posicionamiento de las artes e industrias culturales: 2 nacionales y 5 internacionales. Por último, el Mincul lanzó este año la convocatoria de estímulos económicos (EEC, 2020). El presupuesto de los EEC 2020 es de más de S/29 millones, 18% más respecto a 2020. De los cuales, para las artes escénicas, artes visuales y la música se destinarán 2 millones 926,000 nuevos soles. La variable la cual influye positivamente a mediano y largo plazo en este factor son los **acuerdos y políticas sobre el presupuesto nacional**.

c. Factor Social:

Desde que se dio comienzo a la pandemia, muchos sectores tuvieron que cerrar, entre estos, los teatros se han visto realmente afectados. Dado que es necesario mantener la distancia y evitar sitios cerrados, el público que frecuentaba estos lugares han dejado de ir. Por lo tanto, los consumidores de este sector han buscado alternativas como servicios de streaming, tales como Netflix, HBO, entre otros. Por otro lado, cumple la incertidumbre de que algún actor pueda enfermar, y según la revista Somos “Si un actor enfermase, se cae toda la producción porque no estamos en Broadway, en donde hay un sistema de reemplazos a la mano”. Además, la mayoría de la población se encuentra en busca del ahorro, esto debido a que según el diario Gestión “Clase media en Perú se redujo a casi la mitad por pandemia: ahora son 7.9 millones de personas”, por lo que es un punto más que importante para el contexto en el que vivimos, en donde se ven afectados los teatros debido a sus altos costos a comparación de otros medios de entretenimiento como el cine. En este caso resalta las variables de los **hábitos, costumbres y la actitud hacia el ahorro**, en donde observamos como la pandemia afecta al comportamiento de las personas al momento de decidir un medio de entretenimiento, y en los mismos directores que se encuentran con distintos problemas. Por ende, el factor social resulta ser influyente a largo plazo de manera negativa para la industria.

El Teatro Plaza y Flute Theatre han construido un proceso de aprendizaje inclusivo a través y más allá de la pandemia. Ambos se unen para organizar proyectos artísticos y de investigación para promover la inclusión. El proyecto estudia cómo las organizaciones árticas están promoviendo su actividad a plataformas virtuales para apoyar la salud mental de los jóvenes durante la pandemia. Se orienta en adolescentes que tienen entre 14 y 24 años que participan en organizaciones artísticas de cuatro grandes ciudades de Latinoamérica: Lima, Bogotá, Buenos

Aires y Río de Janeiro. (La Plaza, 2020, párr.4) En este caso la variable analizada es el **nivel de investigación**, innovación y desarrollo, ya que las dos compañías de teatros están en la investigación para promover la inclusión.

A **nivel salud** los teatros se han visto obligados a tener protocolos sanitarios para sus actividades de artes escénicas con el público. En ello se brindan pautas para el desarrollo de actividades como el teatro, circo, conciertos, danza, entre otros. Los protocolos van desde los aforos en espacios cerrados (con aforo del 40%) y abiertos (con aforo del 60%). En base a ellos los teatros han diseñado un “Plan para la vigilancia prevención y control de COVID-19 en el trabajo”.(MINCU, 2020) En cuanto a las formas de pago se ha implementado la venta de entradas al público por medio de pago virtuales (transferencias bancarias, aplicativos, entre otros), para prevenir la propagación del virus.

d. Factor Tecnológico:

Para evitar que la pandemia arrasara con el sector, distintas productoras tomaron la iniciativa de adentrarse al mundo virtual, en donde se realizaron distintas actividades como talleres con actores. Sin embargo, el gran salto de las obras teatrales a zoom fue la idea más importante para los actores y directores, los cuales estuvieron de baja por varios meses. Es así, como la directora, Vanessa Moreno, lanzó la obra “Clase Zoom” (RPP, 2020), la cual fue bien recibida llegando a dar una segunda entrega. Así muchos productores se animaron a realizar producciones en vivo vía zoom dando así una oportunidad a este sector. Por otro lado, algunas obras que se encuentran realizando de manera presencial utilizan los medios digitales para omitir acciones que podrían poner en riesgo a los consumidores, tales como los pagos o entregas de folletos. Por último, el uso de las redes sociales fue y es más que importante para cualquier sector, hoy en día es una parte o complemento para cualquier sector, dando una gran oportunidad para atraer a nuevos y antiguos consumidores. Como vemos la variable del **internet** es de gran importancia para este sector artístico, la cual será un recurso “salvavidas” para los que se dedican a este rubro de la actuación, y, por lo tanto, influyente a mediano plazo y de manera positiva.

6. Análisis del Microentorno: 5 Fuerzas de Porter

a. Características de las principales empresas competidoras de la industria de Teatros

Los teatros son una industria fragmentada ya que hay una pequeña cantidad de empresas que forman parte de esta. En este caso, en Perú, las principales empresas competidoras son: Gran Teatro Nacional, Teatro Municipal de Lima, Teatro La Plaza, Casa Yuyachkani.

- Gran Teatro Nacional:

Es el teatro más grande del país y es considerado uno de los teatros más modernos del mundo. Cuenta con un diseño especial para apoyar grandes producciones artísticas. Debido a la pandemia, para no perder contacto con el público, el teatro creó una plataforma digital de transmisión de espectáculos llamada ‘GTN EN VIVO’.

- Teatro Municipal de Lima:

Este teatro fue construido en 1915 y cuenta con una infraestructura clásica. Las obras que más se presentan son las de ballet, así como también ha sido sede de actividades culturales en Lima (Uber blog, 2018). Luego de estar cerrado por más de un año, el teatro abrió sus puertas el 15 de Junio del 2021, por el Día de la Canción Andina.

- Teatro La Plaza:

Esta sala de teatro tiene más de 10 años de creación y se encuentra en el Centro Comercial Larcomar. Cuenta con una capacidad para 200 personas, tiene un estilo italiano, es moderno y tiene todos los implementos tecnológicos necesarios (Uber blog, 2018).

- Casa Yuyachkani:

Es una institución cultural independiente fundada en los años 70. El nombre está en quechua y significa “estoy recordando” o “estoy pensando”. Su único estilo es hacer teatro y las presentaciones, en su mayoría, son obras que tienen contenido político y buscan analizar la realidad del país (Uber blog, 2018).

b. Sustitutos en esta industria: ¿Amenazas o Aliados?

En la industria de los teatros, los sustitutos serían los cines, ya que ofrecen un servicio de entretenimiento similar, y los servicios de streaming. Ambos representan una amenaza para los teatros. Durante la pandemia, mientras que los cines y teatros estaban cerrados, los servicios de streaming han aumentado sus usuarios en gran cantidad. Un estudio de Sherlock Communications revela que el 83% de los peruanos contrató su primer servicio de streaming durante el año 2020 (Gestión, 2020, párr. 2). Una de las ventajas de este tipo de entretenimiento

es la variedad de contenido distinto que hay por ver y diferentes servicios que contratar, a un precio acomodado y desde la comodidad de tu hogar. Los cines han reanudado sus actividades con aforos limitados y sin venta de comida, pero el público poco a poco está yendo a disfrutar de esta forma de entretenimiento. Por otro lado, los teatros ya están ofreciendo algunas obras en formato presencial y digital, y otras que son transmitidas por televisión. Pero, la cantidad de consumidores no es la misma que antes para los cines y teatros, caso contrario es el de las plataformas de streaming.

c. Factores de rivalidad

Debido a la pandemia, los factores de rivalidad han cambiado ya que, en todo el país, este sector estuvo cerrado por más de ocho meses sin generar ingresos. Algunos de los teatros se preparaban para grabar obras, pero, aun así, con protocolos estrictos. “Hemos hecho rodajes, espectáculos y piezas puramente audiovisuales. Nos preparamos para lanzar formatos híbridos (streaming con público) con la obra *No me dejan salir*, pero nos cayó la segunda ola y el encierro de febrero y no fue posible hacerlo presencial” (Frigola, 2020).

En el Perú, se tuvieron que cancelar temporadas teatrales y otros diversos programas que iban a presentar al público en el futuro. Aparte de que los actores, bailarines, etc. se quedaron sin empleo por buen tiempo, también afectó a las empresas ya que la pandemia les obligó a cerrar sus locales. Así mismo, para poder entender mejor el factor de rivalidad de las empresas en el sector teatro, es necesario identificar algunos elementos:

- Estructura competitiva de la industria:

Podemos clasificar las industrias de dos maneras: consolidada o fragmentada. Una industria consolidada es cuando un número bajo de empresas controla un mercado bastante grande en la producción de un producto en concreto. Por otro lado, una industria fragmentada es aquella cuando existe un número de empresas (medianas o pequeñas) y ninguna de ellas tiene una participación significativa en el mercado. La característica principal de un sector fragmentado es que las estrategias desarrolladas por las empresas no afectan la posición competitiva de las demás (CEUPE, s.f.). Así mismo, podemos decir que las empresas del sector teatral son fragmentadas ya que existen varias empresas que operan y ninguna de ellas tiene una participación notoria.

- Comportamiento de la demanda:

Los teatros no han sido la primera opción de entretenimiento de los peruanos ya que preferían otras actividades como el cine, bowling, etc. Antes de la pandemia, las empresas teatrales apuntaban a un público reducido ya que no era muy rentable. Debido a la pandemia, muchos de los locales tuvieron que cerrar sus puertas por mucho tiempo, eso afectó económicamente a varios teatros. No obstante, tras reinventarse y sostenerse mediante el streaming, han empezado a abrir sus puertas al público. El Teatro La Plaza,

reabrió sus puertas en julio, con un aforo de 33%, con una capacidad máxima de 66 butacas de las 217 que tienen (Frigola, 2021). Sin embargo, a pesar de la situación que se vive, las personas han asistido regularmente a las presentaciones que se daban, es por eso por lo que los teatros han debido tener más variedad de funciones. “Antes programamos temporadas muy largas. Al año teníamos tres o cuatro que duraban dos meses, ahora debemos tener más variedad en nuestra programación porque la gente quiere tener diferentes experiencias” (Frigola, 2021).

- **Barreras de entrada:**

Las barreras de entrada son altas. Si bien no hay una preferencia ni lealtad de los consumidores por una empresa del sector, la inversión para abrir un teatro grande y moderno es muy alta. Para el Gran Teatro Nacional, Fiorella Simeone indicó que la obra estaba valorada en unos 100 millones de dólares (RPP, 2010, párr. 2). Por otro lado, la restauración del Teatro Municipal de Lima requirió una inversión de 30 millones de soles (Andina, 2008, párr. 2).

- **Costo de cambio:**

Los costos de cambio son cuando el consumidor cambia de producto, proveedor, marca, etc. En el caso de los teatros, el costo de cambio de un cliente es cero ya que a ellos no les cuesta nada cambiarse de un competidor a otro. Normalmente, cambian de teatro cuando la experiencia que han vivido ahí no fue la más agradable y prefieren buscar un lugar donde pasen un buen rato.

- **Costo de operación:**

Los costos en los que los teatros incurren son el mantenimiento de sus establecimientos, lo que incluye luz, agua, limpieza, entre otros; y gastos de personal administrativo, seguridad, de ventas y otros (Ministerio de hacienda, 2019). Incurren también en el costo de producción y montaje de obras que producen o co-producen, más no cuando alquilan las salas a terceros.

- **Barreras de salida:**

Las barreras de salida de este sector son altas debido a la inversión que demandó entrar en él. Tal es el caso del teatro Canout que, en enero del presente año, había anunciado su cierre definitivo y su demolición. El motivo de esta decisión fue que las deudas eran muy altas y no había cómo cubrirlas (RPP, 2021, párr. 6). En este caso todo el dinero invertido sería perdido y el activo, en este caso la edificación, no era recuperable por lo que se decidió demoler.

- **Política de precios en el sector:**

La política de precios es el medio a través del cual una empresa determina los precios al por mayor o por menor de sus productos o servicios. Para determinar este precio hay que

tener en cuenta lo siguiente: los atributos del producto o servicio, capacidad para satisfacer a los clientes, competencia en el mercado, precio del mercado (EAE, 2021). El grado de ocupación de la sala y el número de funciones programadas relacionados a los costos de la obra, son indicadores para conocer la rentabilidad de un espectáculo. Así mismo, para maximizar el ingreso es importante segmentar los precios, ya sea por función de los días, por los horarios, ubicación de butacas, distintos grupos de público, o una combinación de los tres. Además, también se puede segmentar por función de género, tipo de obra, etc. (Gestión de Teatros, 2016).

- **Factores de diferenciación de productos:**

Los productos que se ofrecen son las distintas obras y presentaciones, y el alquiler de los espacios y la maquinaria. Las obras y presentaciones son diferenciados debido a la diversidad de géneros que se puede abarcar con ellos y las distintas adaptaciones que se les puede dar, es por ello por lo que no se encontrarán dos obras iguales. En cuanto al espacio y maquinaria también es diferenciado. Los teatros varían en capacidad y tecnología, por ejemplo, el Gran Teatro Nacional tiene capacidad para 1500 espectadores, cuenta con 4 ascensores en el escenario, grandes salas de ensayo, un total de 16 camerinos, entre otras áreas modernas (Proinversión, s.f.). Mientras que hay otros de menor dimensión como el teatro La Plaza que solo tiene capacidad para 217 espectadores (FAE Lima, s.f.).

- **Productos estacionales:**

La oferta de productos cambia en ciertas fechas especiales del año. Por ejemplo, cuando se celebra el día de la canción criolla se pueden encontrar conciertos en la boletería, en fechas festivas como Halloween se pueden encontrar obras con la temática de terror, en navidad se encuentran conciertos de villancicos y algunas obras navideñas. Entonces, la oferta de productos estacionales no se da por estaciones en este caso, sino se da más por fechas festivas que se celebran en el país. El propósito de este tipo de productos es atraer a un público que no acude normalmente a los teatros mediante estas propuestas especiales.

- **Ciclo de vida de la industria:**

El ciclo de vida de una empresa teatral depende de muchos factores. Uno de ellos es la demanda que tiene debido a las obras que ofrece al público. Además, los ingresos que la empresa recibe también es importante ya que, con el dinero ganado, se puede invertir en tecnología para mejorar la experiencia del cliente, se pueden abrir más locales, se podrá contratar más seguridad, etc. (Gestión de Teatros, 2016). Si una empresa no posee nada de eso, los clientes no vivirán una experiencia grata en las presentaciones y, por ende, dejarán de asistir y por falta de ingresos, el teatro puede cerrar.

Luego de analizar estos factores, se puede concluir que existe un factor de rivalidad alto debido a las barreras de entrada y salida que existen en el sector, la diferenciación del producto ofertado, el bajo costo de cambio y la estructura que se presenta en la industria.

d. Poder de negociación de los proveedores

Debido a la pandemia, las obras de teatro se han visto paralizadas temporalmente. Con esto, toda la gestión que había detrás de montar una obra de teatro presencial también se vio afectada, como técnicos de luz, sonido, todo lo relacionado a atuendos y escenografía, entre otros. Es por ello por lo que el poder de negociación de los proveedores, siendo estos desde personas individuales hasta empresas, ha disminuido ya que los teatros todavía están con dificultades para poder volver a la normalidad debido a que los aforos no son comercialmente viables (Lengua, 2021, párr. 4). Y cuando vuelvan a abrir sus puertas, buscarán que sus proveedores les ofrezcan un precio no muy alto debido a que igual tienen un aforo limitado y no podrán ofrecer alimentos para vender.

e. Poder de Negociación de los Compradores- Consumidores

El poder de negociación de los consumidores aumentará ya que no hay tanta demanda como antes debido a la pandemia. El público busca cuidarse y evitar los sitios cerrados o aglomeraciones; además, la situación económica de muchas familias se ha visto afectada y han tenido que reajustar sus presupuestos. Según el INEI, el gasto promedio mensual de las familias peruanas se redujo en 16% durante el año 2020 (RPP, 2021, párr. 3). No obstante, para el año 2021 se prevé un aumento, pero no llegaría a niveles prepandemia. La reducción del gasto de las familias implica que, si antes una familia salía a gastar en opciones de entretenimiento, considerando al teatro dentro de ellas, actualmente ya no lo hace. Entonces, los teatros tienen que atraerlos nuevamente mediante estrategias.

f. Amenaza o riesgo de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores ha disminuido. El sector teatro ha sido golpeado fuertemente por la pandemia debido a los aforos, el miedo, el distanciamiento y demás protocolos que no hacían rentable el retorno de las obras. Por lo que, según Lengua (2021), prefirieron esperar a ver cuándo se podrían retomar las funciones con un mayor aforo que pudiera financiar sus proyectos (párr. 9). En consecuencia, este escenario no les ha dado oportunidad a nuevos competidores de surgir por no ser atractivo para ellos.

7. Diagnóstico del sector industrial: Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

- Durante la pandemia, el sector de los teatros tuvo que adaptarse a una nueva normalidad donde sus directores se reinventaron, buscando formas ingeniosas y creativas para volver a retomar sus actividades. Este hecho creó la oportunidad de crear nuevos “géneros” u obras únicas, debido a su virtualidad, dando a despertar la creatividad del elenco. Esta práctica es una buena opción para muchos meses hasta el culmine de la pandemia, dejando la posibilidad de continuarlo, pues resulta ser una gran elección debido a los buenos resultados que ha generado en distintas productoras.
- Muchos actores e instituciones públicas o privadas no han dejado de señalar lo positivo que la virtualidad les ha otorgado. Puesto que la conexión online ha logrado que los talleres y obras teatrales puedan contar con un público superior al número de aforo permitido en las salas presenciales, además pueden ser vistos en otras partes del mundo como también más alumnos en sus talleres. “En la Red de Salas de Teatro estamos conectados todos los martes con gente de Amazonas, Cusco, Chiclayo, Piura. Es una maravilla. Nunca lo habríamos conseguido si no hubiera sido por la pandemia”, afirma Ximena Arroyo (2020) (como se citó en Rodríguez, 2020, párr. 29).
- La tecnología es un oportunidad fundamental para el sector teatro en actuales tiempos de recuperación económica, mediante diferentes plataformas online han tenido la oportunidad de generar ingresos a través de la transmisión en vivo de los diferentes espectáculo que ofrecen, a su vez plataformas como zoom o meet fueron una oportunidad para que las empresas puedan conectarse con sus colaboradores, por ejemplo, en el caso del Gran Teatro Nacional, diversos artistas continuaron con sus ensayos curriculares teniendo la oportunidad de no retrasarse en cuanto a la producción de espectáculos y permitiendo ofrecer mediante las diferentes tecnologías la difusión de la cultura peruana.

Amenazas:

- Muchos de los consumidores que poseían los teatros se han visto atraídos por otros medios de entretenimiento debido a las medidas sanitarias. Por lo que se ha creado una gran amenaza para este sector, además, el gran periodo de tiempo que estuvieron inactivos los teatros los ha perjudicado en mayor medida. Por lo tanto, es probable que muchos de sus antiguos consumidores no vuelvan o en menor medida hacer uso de medio de entretenimiento, debido a que estos prefieren otros medios por su facilidad, comodidad y precio. Entonces, dentro de los próximos meses la competencia por retener al público será vital para la supervivencia de estos sectores.
- Al realizar los talleres, obras y demás de forma virtual ha potenciado e innovado el sector cultural, especialmente el teatro. Sin embargo, aún en el manejo de las herramientas

digitales se evidencia baja calidad y poco conocimiento de ellas. Respecto a ello José Carlos Mariátegui de Lima manifestó: “Vivimos en unas condiciones de poco conocimiento a nivel digital. Necesitamos formación. No va a ser fácil, se requiere de un conjunto de profesionales”. Por ello , para poder desarrollarse y brindar un mejor servicio es necesario que el sector capacite a su conjunto de profesionales.

- Muchas actividades actualmente se realizan de forma virtual, tal es el caso en la industria del teatro como ya mencionado; sin embargo, existe una brecha al acceso a Internet. Alrededor del 46% de la población mundial sigue sin conexión a Internet. En el Perú en el primer trimestre del 2020, únicamente el 40,1% de los hogares del país tenía conexión a Internet (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020). Además , 87,9% que tiene acceso lo realiza a través de un celular y no en una computadora, lo cual limita las posibilidades de uso (INEI,2020). Ello limita la participación cultural.

8. Fortalezas y Debilidades

La cadena de valor se divide en actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras son las que forman parte del proceso productivo de la empresa, las segundas sirven de apoyo para que se ejecuten las primarias. A continuación, se analizará una cadena de valor general del sector elegido para este trabajo.

Figura 8.1

Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las actividades primarias se pueden distinguir las siguientes acciones:

- **Logística interna:**

Comprende la recepción, manipulación y almacenamiento de los materiales e insumos necesarios para la operación del teatro. Van desde insumos para las áreas administrativas, para el cuidado y mantenimiento de las áreas del teatro y para la ejecución de obras.

- **Producción:**

La producción consiste en implementar los insumos para obtener el producto final, en el caso de los teatros estos insumos son utilizados para su limpieza y mantenimiento para entregar como producto terminado un área limpia y en buen estado, y también son utilizados para la puesta en marcha de los espectáculos.

- **Distribución:**

La recaudación física ya no es el único canal. La compra y reserva por teléfono o por prestaciones especializadas en internet o móvil han revolucionado el canal de distribución. Las plataformas comerciales de venta son excelentes canales para brindar promociones y facilitar información al público.

- **Ventas y marketing:**

Está compuesto por la publicidad que se hace a través de su página web, redes sociales, anuncios en las calles y otros medios de comunicación para publicitar sus servicios y productos.

- **Servicio postventa:**

En el caso de los teatros, su servicio postventa consiste en mails donde se pide la retroalimentación de los asistentes a las obras, usualmente con preguntas sobre cómo fue su experiencia en el teatro y qué creen que podría mejorar.

En las actividades de apoyo se encuentran los siguientes elementos:

- **Infraestructura de la empresa:**

El área de finanzas o recursos financieros está dirigida por un administrador o gerente, sin embargo, en teatros pequeños lo conduce directamente la dirección, esta área comprende la realización del gasto y el manejo de los costos, así como las estrategias para la adquisición de ingresos. La principal responsabilidad para un director es contar con los recursos económicos para llevar a cabo un proyecto.

- **Administración de recursos humanos:**

La contratación de profesionales (artistas, técnicos, administrativos, con habilidades especiales) siguen la gestión de reclutamiento y selección / audiciones, evaluación del desempeño, y política de incentivos. Es necesario considerar los modelos de contratación. Algunos teatros cuentan con personal contratado bajo distintos regímenes, que van desde el personal de planta –es decir aquel con una relación laboral directa y estable con la institución– hasta el personal contratado a través de otras instituciones que prestan servicios en el teatro o las empresas de personal temporal. (ETT)

- **Desarrollo tecnológico:**

En los procesos de producción de espectáculos, en los sistemas administrativos y en el mantenimiento del espacio es esencial el uso de tecnología moderna . Prórroga en este detalle son percibidos inmediatamente por los espectadores . Según Carlos Elia: “es lamentable el retraso de muchos teatros en disponer de las últimas tecnologías, cuando es evidente su influencia para elevar la calidad artística..., no hacerlo nos llevaría a perder público”.

- **Abastecimiento:**

Un teatro necesita la disposición en tiempo y gran variedad de bienes y servicios . Estos se distinguen en servicios básicos como limpieza, mantenimiento, seguridad, logística, seguros, primeros auxilios; servicios técnicos como iluminación, sonido, prensa y comunicación , maquillaje y peluquería, diseño , registros (grabación y fotografía), entre otros; y servicios de asesoría profesional como jurídicos, fiscales, contables y auditoría.

Debido a la pandemia, las principales empresas del sector se han adaptado a los nuevos estrictos protocolos para evitar el esparcimiento del Covid-19. Además, las empresas mencionadas anteriormente, han alcanzado un mayor reconocimiento en los peruanos ya que, ahora con la tecnología, personas que antes no iban al teatro han podido vivir esta experiencia desde casa y lo han encontrado como una nueva actividad de entretenimiento. Esto las favorece puesto que, cuando la crisis sanitaria vivida actualmente culmine, tendrán una mayor cantidad de clientes que quieran ir al teatro. Asimismo, los teatros ofrecen una experiencia de entretenimiento única al ser en vivo. Esto para muchas personas es importante y una de las principales razones por las que disfrutan de esta actividad. Por el contrario, deberán ganar la confianza de los consumidores en cuanto a los protocolos visto que la mayoría de los teatros son espacios cerrados, lo que puede desanimar a algunos consumidores.

En el caso de las empresas pequeñas, la pandemia les afectó más. Los teatros son espacios autogestionados, es decir que, sus ingresos les sirven para cubrir sus gastos y nada más. Entonces, los costos de los nuevos protocolos sanitarios y los de mantener el negocio son muy altos comparado con el poco ingreso que reciben. Cuando todos los teatros sean reabiertos por completo, deberán sobrevivir con el pequeño ingreso que reciban ya que el miedo al contagio continuará por algún tiempo más en la población peruana.

El escenario político actual no es favorable porque no genera confianza en la población, y esto ya se ha visto afectado en la economía con el alza del dólar, alza en el precio de bienes de la canasta básica, y demás bienes y servicios. Lo que pasará con las empresas de este sector es que tendrán que aumentar sus precios debido al aumento de costo de producción por factores como el alza del precio de electricidad, alza del precio de alquiler y otros servicios y materiales necesarios para que se lleve a cabo la actividad. Además, el consumidor también se verá afectado al ver un aumento en el precio de bienes básicos. Esto llevará a un reajuste del presupuesto familiar que priorice los bienes necesarios y deje de lado los complementarios, como es el caso del entretenimiento.

9. Objetivos y metas generales de la industria de Teatros

En los últimos meses, debido a los grandes cambios que estamos atravesando a nivel mundial, cada empresa del sector teatro se ha visto en la necesidad de replantear diferentes elementos internos de su organización, uno de los más importantes son los objetivos y metas generales, que brindan un panorama sobre los resultados deseados y propósitos a seguir para toda la organización. En vista del entorno cambiante, es necesario que estos estén planteados en un plazo fijo de tiempo no mayor a un año, de esta manera permitirá a cada empresa desenvolverse eficazmente en relación a las circunstancias actuales, además de ser planteados en función a la rentabilidad a largo plazo y la minimización y recuperación de ganancias. A manera general, cada objetivo se adecua a las necesidades y capacidades de cada empresa, sin embargo, en actuales tiempos de crisis será necesario que tomen en cuenta aspectos como ser planteados en corto plazo, tomar en cuenta necesidades del público, así como la rentabilidad y recuperación a largo plazo. A continuación, se analizarán los objetivos planteados por las principales empresas del sector antes de la pandemia y se plantean los cambios que deberán hacerse para una mejor adaptabilidad al entorno.

En primer lugar, el Teatro Municipal de Lima busca mediante un impulso logístico e institucional promover obras de alta calidad a precios accesibles a todo el público, asimismo, su meta es lograr nuevas formas de expresión que refuercen nuestra cultura en beneficio de todos los peruanos,

(Loayza, s.f.). Es imprescindible que en este cambio de metas generales incluyen la recuperación y rentabilidad económica, como fue citado anteriormente las pérdidas tras el cierre de sus establecimientos son inimaginables, es por esto que es necesaria la implementación de tecnologías e innovaciones para poder enfrentar estos grandes cambios; por ejemplo, mediante el uso de una programación mixta, donde a la vez que es ejecutada una función en vivo con público presencial, esta tenga la posibilidad de ser transmitida en alguna plataforma de streaming, de esta forma la empresa no solo recibiría ingresos por parte del público presencial sino también a través de la transmisión en vivo de esta función, incrementando la participación en el mercado al plantear nuevos objetivos generales que serán finalmente desagregados a cada área funcional de la empresa. En base a la información detallada un correcto objetivo corporativo para esta empresa sería “Implementar una sólida plataforma de streaming que permita generar ingresos por medio de la transmisión de espectáculos en vivo en el segundo semestre del año 2021” y “Desarrollar tecnologías en espectáculos presenciales que permitan al público acceder de manera segura a las funciones en el periodo 2021-2”.

En segundo lugar, el Gran Teatro Nacional, tiene el objetivo general de ser un escenario de alto nivel tecnológico capaz de abarcar grandes producciones artísticas, ofreciendo una experiencia inolvidable para todos los peruanos (Gran Teatro Nacional, s.f.). Asimismo, antes de la pandemia contaban con objetivos como: “Contribuir al desarrollo del sistema escénico y de las industrias escénicas nacionales (desarrollo de los Elencos Nacionales), posicionar al GTN como un escenario de artes escénicas de alta calidad a nivel internacional, promover el acceso de la población a las artes escénicas de excelencia y de gran formato” (ProInversión, s.f.). Antes de la coyuntura estos objetivos eran funcionales para la empresa; sin embargo, ahora no deben concentrarse solamente en objetivos financieros y económicos sino también enfocarse en el componente cultural que transmiten al ejecutar el arte, mediante este servicio ofrecido percibido como un valor agregado, se convierten en mucho más rentables para el público, puesto que, se convierte en una tradición para la familia por ejemplo ir todos los domingos a ver algún espectáculo disponible en el teatro, haciendo que pase a formar parte de la cultura de cada familia peruana. Tal y como lo afirma Barraza (2020) “buscar nuevas alternativas que permitan la continuidad de la producción escénica y responder a la necesidad de los artistas de seguir creando y experimentar una nueva plataforma en el contexto de la pandemia y el estado de emergencia” . Por lo tanto, actualmente una meta realista para la empresa sería: “Ampliar la capacidad de espectáculos ofrecidos de manera que estén dirigidos a varios segmentos del mercado en los próximos 18 meses”.

En tercer lugar, el Teatro La Plaza, tiene la meta de construir una comunidad consolidada de público al convertirse en un espacio que los reúna y conecte a las personas, buscan ser una organización que permita a sus clientes sentirse identificados con ella (Teatro la Plaza, s.f.);

asimismo, se sabe que actualmente el Teatro Plaza está abriendo sus puertas hacia el público ofreciendo espectáculos como “Kronos y los viajeros del tiempo” en el cual La Plaza apuesta por una experiencia cultural saludable que despierte la imaginación, las emociones y la reflexión en niñas, niños y adolescentes en temas de ciudadanía y valores, esta obra se encontraba disponible tanto de manera presencial como virtual (RPP, 2021). En cuanto a los cambios a considerar en el planteamiento de sus objetivos se encuentran las medidas correspondientes de salud para evitar la propagación del virus, como reducción de aforos, control del correcto uso de doble mascarilla, así como la adecuada separación entre butacas, por lo tanto, se plantean los siguientes objetivos: “Activar un efectivo control de protocolos de bioseguridad en las instalaciones establecidos por el Ministerio de salud en el año 2021” y “Capacitar al personal para seguir y orientar a los visitantes en cuanto a los protocolos sanitarios en el año 2021”.

Por último, la Casa Teatro Yuyachkani tiene el objetivo de convertirse en el símbolo del teatro en el Perú a través del estudio del comportamiento no solo de sus artistas como difusores de cultura sino también de sus consumidores (Yuyachkani, s.f.); asimismo, tienen como meta contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la memoria ciudadana, los temas recurrentes en sus obras giran en torno a la migración por razones económicas, desplazamientos forzados por el conflicto armado interno, la marginalidad, la violencia, la justicia, la corrupción, el autoritarismo, y otros males que atentan el desarrollo de una vida con derechos para todos (Yuyachkani, s.f., párr. 6). Antes de la pandemia la Casa Teatro Yuyachkani estaba enfocada en la razón social y comunitaria del teatro como principal difusor de la cultura verídica de nuestro país; sin embargo, en actuales tiempos de pandemia se vieron en la obligación de cerrar sus establecimientos, con lo cual actualmente solo brindan espectáculos de manera virtual con el pago previo de la entrada ofrecida principalmente a través de Joinnus. Por lo tanto, la Casa Teatro Yuyachkani al ser uno de los teatros que aún no ha logrado abrir sus puertas presencialmente su objetivo próximo sería: “Reanudar con el servicio de funciones de manera presencial cumpliendo con todos los requisitos planteados por el estado en el año 2021”

10. Estrategias

a. Estrategias funcionales:

Después de la gran crisis ocasionada por el coronavirus, empresas del sector teatro se han visto en la obligación de replantear sus estrategias funcionales con el objetivo de enfrentar la situación de recesión desde el año 2020, de esta manera, han implementado una serie de acciones relacionadas con la operación o funcionamiento de cada una de las empresas. A continuación, se analizarán los cambios en estas estrategias que han afectado tanto las actividades fundamentales como las actividades de apoyo de las empresas de este sector.

En primer lugar, el Gran Teatro Nacional utiliza una estrategia de investigación y desarrollo de nuevos modos de ofrecer sus servicios, según Antonela Rabanal en el diario RPP Noticias (2020)

A través de la plataforma digital del Gran Teatro Nacional, un reducido número de miembros del Ballet Folclórico Nacional han logrado subir a escena, sin público, para llevar a cabo producciones como “Retablo sinfónico”, “Retablo a Chabuca” y “Retablo de octubre”, los cuales se han realizado con un recorte considerable de bailarines en escena. (párr. 13)

Transmitidos a través del canal web www.cultura24.tv, redes sociales y la plataforma web del Gran Teatro Nacional GTN EN VIVO, proponen una producción virtual que transporta al público por un viaje visual y sonoro en cuatro regiones del Perú (Gran Teatro Nacional, 2020), asimismo, se considera una estrategia funcional en recursos humanos ya que sus principales empleados y aliados son los protagonistas de todos estos espectáculos brindados, entre ellos se encuentran el Ballet Folclórico Nacional, la Orquesta sinfónica Nacional Juvenil y el Coro Nacional; mediante el trabajo estratégico de estos elencos así como su gran capacidad artista permite ofrecer un servicio de alta calidad que satisface los estándares de su público objetivo.

Asimismo, en cuanto al factor de ventaja competitiva, GTN se destaca por utilizar una innovación superior, cuentan con un desarrollo un gran desarrollo de tecnología en sus instalaciones: sistema de iluminación y sonido comparado con los principales teatros del mundo, tablero de control que adecúa el ambiente para cada tipo de espectáculo, finalmente, a comparación de otros teatros GTN fue creado moderno desde sus inicios; este desarrollo tecnológico ha permitido presentar y transmitir un servicio de calidad y de alto desempeño.

En segundo lugar, tanto el Teatro Municipal de Lima como la Casa Teatro Yuyachkani en los últimos meses vienen realizando un arduo trabajo de comercialización y marketing, sus actividades en redes sociales son recientes, se mantienen activos en cuanto a publicaciones brindando constante información al público sobre sus eventos tanto virtuales como presenciales. Asimismo, promocionan por ejemplo en el caso del Teatro Municipal de Lima programas como “Cultura desde casa” en la que brindan detalles sobre los diferentes beneficios gratuitos con los que cuenta su comunidad para su entretenimiento. Por último, en el caso de la Casa Teatro Kuyachkani utilizan sus redes sociales como medio publicitario para difundir las diferentes actividades, así como transmitir y dar a conocer eventos realizados por la empresa. En ambos casos se considera una ventaja competitiva de eficiencia superior ya que utilizan sus recursos de marketing de manera que atraigan a la mayor cantidad de público a sus empresas.

Por último, el Teatro La Plaza en los últimos meses con el objetivo de reactivarse económicamente ha venido desarrollando diferentes estrategias de investigación y desarrollo en medida que han implementado diferentes servicios con temas actualizados a problemáticas recientes tales como: “Bicentenario: Deseamos conmemorar el bicentenario recordando el

pasado, caminando hacia el futuro. Presentando trabajos realizado por mujeres” (Teatro La Plaza, s.f.), asimismo, cuentan con espacios como “Plaza Tomada: Un espacio creado en cuarentena para a través de conversaciones con distintos artistas, expertos y profesionales sobre temas sociales, políticos, económicos y artísticos generamos puntos de encuentro en transmisiones en vivo y podcasts” (Teatro La Plaza, s.f.), entre otros se encuentra “La Plaza Media nació a finales de 2019, con el cierre de nuestras salas de teatro por la pandemia, no hemos parado de explorar nuevas formas de crear historias y comunicarnos con el público mediante recursos audiovisuales” (Teatro La Plaza, s.f.). Mediante estas plataformas han logrado mantener a su público fiel a la empresa, de modo que en el momento de reactivarse presencialmente contaron con un número considerable de clientes que se mantuvieron activos durante la cuarentena. De esta manera obtienen un factor de atención superior al cliente, durante la pandemia siempre estuvieron preocupados por ofrecer diferentes servicios que satisfagan y mantengan entretenidos a sus consumidores ocasionando una gran actitud de fidelidad por parte de ellos.

b. Estrategias genéricas:

Antes de la pandemia, predominaba la **estrategia de liderazgo en costos con diferenciación** en las principales empresas del sector. En teatros como el Gran Teatro Nacional, el Teatro Municipal y Teatro la Plaza, se busca una diferenciación del producto mediante la oferta de diversos géneros artísticos para todos los gustos y edades. Algunas de las ofertas de estos teatros son obras nacionales e internacionales como presentaciones de música en vivo con bandas, orquestas y músicos peruanos, presentaciones de danzas como ballet o folclóricas, presentaciones de elencos nacionales como el coro nacional y presentaciones visuales como películas o largometrajes. Por otro lado, algunos de los servicios que ofrecen son talleres para niños y adultos, programas diversos como formación de públicos y jóvenes críticos, y alquiler de salas, espacios y equipos. Esta estrategia está enfocada en el **mercado masivo** ya que, como se puede observar, tienen una gran variedad de productos que ofrecer que atraen a todos los públicos desde niños hasta adultos mayores. Además, acoge a todos los niveles socioeconómicos porque hay entradas de todo precio y hasta hay algunos eventos gratuitos. Los servicios que ofrecen atraen a otro tipo de consumidores (niños, adultos, adultos mayores, etc.)

A raíz de la pandemia, la estrategia empleada sigue siendo la misma, pero con algunos cambios implementados como la suspensión de la oferta de talleres y programas. Además, las presentaciones ya no son solo presenciales, sino que ahora también son a través de redes sociales, televisión nacional y otras plataformas digitales. También ha surgido una nueva oferta que son los podcasts. El Teatro La Plaza, con la ayuda de distintos artistas, expertos y profesionales han logrado grabar distintos podcasts en los cuales tratan distintos temas. Estos pueden ser

encontrados en su página web. El mercado al cual se dirigen sigue siendo el masivo ya que las propuestas siguen siendo las mismas, solo que han innovado en el canal de transmisión.

Asimismo, si hubiera una incertidumbre en lo político-legal en nuestro país, algunas empresas líderes del sector teatro, tendrían menos confianza de hacer inversiones y proyectos nuevos ya que no contarían con información sobre lo favorable o no que serían las decisiones políticas tomadas, lo cual se refleja un menor crecimiento económico. La relación entre el sector teatro y la política es impredecible y los más perjudicados son los teatros públicos ya que reciben capacitación del Ministerio de Cultura para elevar los estándares de gestión, ampliar circuitos de producción, asesorías especializadas, etc., lo que brindaría una mejor calidad para el espectador (Gobpe, 2018).

c. Estrategias a nivel corporativo

Durante la pandemia, muchos teatros echaron para atrás, además del miedo al regreso, debido a que una mala inversión los puede llevar al cierre total. Es por ello por lo que, la Directora Ejecutiva de la Asociación de Teatros Ópera Latinoamericana, OLA, y del Marketplace Escena Digital, Alejandra Martí, tomó la iniciativa de realizar una **alianza estratégica**, la cual consiste en la implementación de la “Plataforma Escena Digital”, donde se convoca a varios teatros y producciones de distintos países a mostrar sus obras al público. Por lo que, esta estrategia permite crear procesos que benefician a todas las empresas, logrando acuerdos entre las empresas de cooperación para así sobrevivir en el mercado, además en este caso las compañías que conforman la alianza son de distintos países.

Por otro lado, la Subgerente de Marketing y Diseño del Teatro Municipal de Santiago, Francisca Vásquez, tuvo la idea de reinventarse para desarrollarse en el mercado, tomando la decisión de realizar una **diversificación relacionada**, donde se extiende su cadena de valor a otra similar o semejante entre sí. Esta diversificación consiste en la integración de “Municipal Delivery”, la cual ofrece ópera, ballet y música a domicilio. Es un trabajo colaborativo entre varios teatros con las que intercambia producciones, en donde se ha alcanzado 8 millones de espectadores.

Otra **alianza estratégica**, se da entre La Alianza Francesa y el Gran Teatro de Lima los cuales inauguraron el VI Festival de Teatro “Temporada Alta”. Esta sexta edición del Festival Internacional de Teatro se llevó a cabo el 27 de febrero de manera virtual integrándose a una red de intercambio cultural conformada por Argentina y Uruguay. El festival se ha caracterizado por su calidad, innovación y la ruptura en el lenguaje escénico, los cuales ofrecen una experiencia satisfactoria al espectador.

¿Cómo cambiarán las unidades de negocios de las principales empresas?

Debido a la coyuntura por la que pasamos, las unidades estratégicas de Negocios (UEN) deben tomar decisiones tomando las precauciones necesarias. Por lo que, lo mejor para esta nueva normalidad será la de tomar decisiones a **corto plazo**. Así sus estrategias competitivas lleguen a fallar, el impacto no será tan grande como en el caso de llevar la estrategia a largo plazo. Esta decisión es debido a los constantes cambios en el sector de los teatros, donde las distintas olas de contagio han causado que tengan que cerrar y volver a abrir en varias ocasiones, conllevando al riesgo de una mala inversión si es que se decide realizar una estrategia, y desafortunadamente llega el aviso de una nueva ola o reglamento sanitario.

¿Cerrarán algunas de las unidades estratégicas de empresas fuertes o menos fuertes frente a la coyuntura actual de COVID-19 y de incertidumbre de los factores POLÍTICO – LEGAL y ECONÓMICO?

Debido a la coyuntura actual por la pandemia el Teatro Canout cierra sus puertas . El director Efraín Aguilar cuenta que la pandemia trajo consecuencias económicas de manera que no puede mantenerlo y planea venderlo como terreno. Sin embargo , confirmó que seguirá laborando con sus trabajadores (El Comercio, 2021,párr.1) . Cabe recalcar que el teatro, el cual ha dirigido desde hace más de 16 años, en los últimos tiempos recibió críticas negativas acerca de su infraestructura.

*En los casos que corresponda: ¿Se mantendrán las estrategias de **integración vertical**?*

El Teatro de Lucía retoma sus actividades después de un año y medio de haber estado paralizado. Dicho teatro reinicia con sus propias producciones teatrales , en esta oportunidad con la obra virtual En Tránsito. El Teatro de Lucía ha dirigido ,anteriormente, las obras Contracciones, Matrimonio en juego, Casa de muñecas Parte 2, entre otros. En este caso se mantiene la **integración vertical hacia atrás**, ya que esta empresa se encarga de crear proyectos que se habían delegado a otras producciones.

11. Conclusiones

- A modo de conclusión, en cuanto al análisis competitivo de la industria, se puede afirmar que este a raíz de la pandemia ha aumentado, las redes sociales de las empresas competidoras se han mantenido activas durante los últimos meses, siempre dando a conocer al público los servicios disponibles; asimismo, los teatros al ser una industria fragmentada, genera que siempre estén en búsqueda constante de la última tecnología y los mejores espectáculos de alta calidad para diferenciarse sus empresas competidoras; para frenar con las amenazas del entorno implementan una gran variedad de contenido difusor de cultura que permita a cada empresa dirigirse a un público masivo de diferentes

rangos de edades y con diferentes intereses, al abarcar un mercado más amplio les permite alcanzar una mayor cantidad de personas que consumen sus servicios, convirtiéndose en empresas rentables a largo plazo.

- Asimismo, se puede concluir que el sector teatro se ha visto afectado drásticamente de manera económica, es por ello por lo que en un gran periodo de tiempo han dependido en gran parte de la ayuda que el estado les pueda brindar, la mayoría de las empresas competidoras tienen una estrecha relación con el ministerio de cultura, por lo que, la gran incertidumbre político-legal en este escenario tan adverso ha afectado que no se puedan reactivar desde sus inicios de manera adecuada, retrasando en gran medida su recuperación. A pesar de ello, gracias a diferentes oportunidades como la tecnología y las alianzas con otros grupos y elencos han permitido que estas empresas puedan salir adelante, y trayendo beneficiosos resultados tales como la apertura de sus establecimientos de tres de las cuatro principales empresas al público; permitiendo en un largo plazo reactivarse económicamente generando ingresos no solo a través de sus espectáculos virtuales sino también los presenciales.
- En síntesis, en cuanto al comportamiento del consumidor son diferentes los factores que influyen en ellos, tales como los ingresos disponibles por su parte, primordial para consolidar un público frecuente y fidelizado, en el corto plazo las empresas siempre tratarán de buscar un mayor recibimiento y aforo de sus instalaciones y brindar una gran variedad de espectáculos dirigidos a todas las edades. Las empresas han implementado estrategias que permitan que el público ahora temerosos a asistir de manera presencial, pierdan esta inseguridad, cumpliendo e informando todos los protocolos de bioseguridad esenciales para que el público se sienta seguro y conforme con los servicios que adquiere. A manera general, las principales características de los consumidores, es que son personas que se sienten identificadas con la cultura de su país, buscan un espectáculo que los entretenga y libere de los diferentes problemas del entorno, asimismo, valoran más que la tecnología o escenografía del teatro, la variedad de temas actuales implementados en las obras y la calidad del servicio ofrecido como mecanismo difusor de la cultura peruana, brindándoles un sentimiento de orgullo por su país.
- Como conclusión, se puede afirmar que el sector analizado se encuentra operando en base a una planeación estratégica de corto plazo, es crucial debido a la incertidumbre y a los factores del micro y macroentorno planificar y organizar la empresa de acuerdo a visiones proyectadas de un periodo no mayor de un año. Por ejemplo, las funciones a través de la cámara ofrecidas durante la pandemia son consideradas solo como una alternativa o un complemento de los espectáculos presenciales, se evidencia que todas las empresas competidoras siempre han buscado abrir de nuevo sus instalaciones considerando a esta estrategia únicamente a corto plazo. Por lo tanto, lo mejor para esta nueva normalidad es

la toma de decisiones a corto plazo, en caso de que sus estrategias puedan fallar o se encuentren afectadas por el entorno tan incierto en el que nos encontramos, las pérdidas incurridas serán mucho menores en comparación si estas estrategias se hubieran planteado en el largo plazo.

- Finalmente, se puede agregar que el sector entretenimiento teatro, es una industria que a pesar de todas las adversidades del micro y macro entorno han logrado mantener un espíritu de resiliencia y esperanza, son empresas que en su mayoría siempre buscaron diferentes estrategias a implementar, ya sea ofreciendo una gran variedad de funciones virtuales a través de sus redes sociales, recientemente con la apertura de la presencialidad y una programación mixta, e incluso con el objetivo de brindar beneficios a sus clientes han ofrecido programas de integración social y espectáculos virtuales gratuitos. Los teatros en el Perú son considerados los principales difusores de la cultura e historia viva de nuestro país, es admirable que hayan logrado completar proyectos en medio de una crisis política, económica y legal muy adversa, esto es gracias también a la calidad de artistas con los que cuentan que han contribuido en gran medida al éxito de las soluciones implementadas a través del uso de soportes digitales.

BIBLIOGRAFÍA

- 7 teatros en Lima donde disfrutar de grandes espectáculos.* (2021, 21 noviembre). Uber Blog. <https://www.uber.com/es-PE/blog/teatro-en-lima/>
- Alfaro, S. (2020, 21 mayo). Zoom al empleo cultural: pandemia y desigualdad. Ojo Público. <https://ojo-publico.com/1820/zoom-al-empleo-cultural-pandemia-y-desigualdad>
- Aprueban protocolos sanitarios para actividades de artes escénicas con público.* (2020). Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/cultura/noticias/322196-aprueban-protocolos-sanitarios-para-actividades-de-artes-escenicas-con-publico>
- Arroyo Trujillano, Z. (2006). *Gestión cultural para la recuperación de espacios patrimoniales de la cultura. Estudios de caso: Teatro Municipal de Lima y Teatro Bolívar de Quito.* [Tesis Maestría en Estudios de la Cultura. Mención en Políticas Culturales]. Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Letras. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/871>
- Barraza, E. (2020). Un teatro para la pandemia: alternativas para la creación escénica en tiempos del nuevo coronavirus en el Perú, a propósito del proyecto virtual «Sin filtro» del Teatro Británico. Scielo Perú. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-09592020000100263
- Chain, R. E. S. (2021, 19 de abril). *¿Cómo hacer la política de precios?* Retos en Supply Chain | Blog sobre Supply Chain de EAE Business School. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/politica-de-precios-los-aspectos-a-considerar/>
- De Ceupe, B. (2018, 2 de noviembre). *La fragmentación o concentración de una industria.* Ceupe. <https://www.ceupe.com/blog/la-fragmentacion-o-concentracion-de-una-industria.html>
- Delfín, M. (2020, 23 mayo). *El Sector Cultural del Perú frente al COVID-19: silencio estatal y primeras iniciativas ciudadanas.* SOLAR. <http://solar.pe/el-sector-cultural-del-peru-frente-al-covid-19/>
- Delgado, G. (2020, Diciembre 15). Luces y sombras: La incertidumbre del teatro peruano. Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/luces-y-sombras-la-incertidumbre-del-teatro-peruano-noticia/>
- Ec, R. (2021, 27 enero). *Efraín Aguilar se quiebra ante cierre del teatro Canout: “Adiós amigo, adiós eterno”* | VIDEO. El Comercio Perú. <https://elcomercio.pe/luces/teatro/efrain-aguilar-se-quiebra-ante-cierre-del-teatro-canout-adios-amigo-adios-eterno-video-coronavirus-nndc-noticia/?ref=ecr>
- El Gran Teatro Nacional reabre sus puertas (fotogalería).* (2021). Noticias | Diario Oficial El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/122863-el-gran-teatro-nacional-reabre-sus-puertas-fotogaleria>
- Festival de Artes Escénicas.* (2021). FAE Lima. <https://www.faelima.com/ponentes/teatro-la-plaza/>

- García, O. (2021, 3 julio). *La pregunta del día: ¿Cómo va la reapertura de teatros en el Perú?* El Comercio. <https://elcomercio.pe/somos/historias/la-pregunta-del-dia-como-va-la-reapertura-de-teatros-en-el-peru-noticia/>
- GESTIÓN DEL GRAN TEATRO NACIONAL – GTN* (s.f.). ProInversión. https://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS//0/2/JER/PC_GTN/PPT_GTN_ESP___ACT_21_08.pdf
- Gestión, R. (2020, 19 noviembre). *El 83% de peruanos contrató su primer servicio de streaming este año, según estudio.* Gestión. <https://gestion.pe/economia/el-83-de-peruanos-contrato-su-primer-servicio-de-streaming-este-ano-afirma-estudio-nndc-noticia/>
- Gestión, R. (2021, 28 febrero). *Gobierno anuncia S/ 20 millones en incentivos para artistas y actividades culturales.* Gestión. <https://gestion.pe/peru/gobierno-destinara-20-millones-de-soles-en-incentivos-para-artistas-y-actividades-culturales-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Gran Teatro Nacional presenta ‘Estudio de Públicos N° 1’ Sobre los usuarios de sus plataformas en los tiempos de pandemia.* (2020). Gran Teatro Nacional. <https://granteatronacional.pe/noticia/gran-teatro-nacional-presenta-estudio-de-publicos-no-1-sobre-los-usuarios-de-sus>
- Gran Teatro Nacional. (2020, 26 Julio). Ministerio de Cultura estrena “Retablo Sinfónico en versión de cámara” por Fiestas Patrias. <https://granteatronacional.pe/noticia/ministerio-de-cultura-estrena-retablo-sinfonico-en-version-de-camara-por-fiestas-patrias>
- Gran Teatro Nacional. (2013). Gran Teatro Nacional, Informe anual Julio 2012 – Julio 2013. https://issuu.com/granteatronacional/docs/informe_anual_gtn
- Gran Teatro Nacional. (s.f.). [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 3 de Noviembre de 2021, de <https://www.facebook.com/GranTeatroNacional/about>
- Gran Teatro Nacional. (s.f.). *Nosotros, Historia | Gran Teatro Nacional* <https://granteatronacional.pe/nosotros/historia>
- GTN EN VIVO.* (2020). GTN en vivo. <https://envivo.granteatronacional.pe/>
- La Gestión de los Teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales.* (2016, octubre). Cuadernos de Cultura. <https://www.ub.edu/cultural/wp-content/uploads/2019/02/La-gesti%C3%B3n-de-teatros-PDF-Final.pdf>
- Lengua, C. (2021, 17 marzo). *Teatro con salas al 20%: las propuestas al no tener un “aforo comercialmente viable”.* El Comercio Perú. <https://elcomercio.pe/economia/peru/teatro-con-salas-al-20-las-propuestas-al-no-tener-un-aforo-comercialmente-viable-coronavirus-peru-ncze-noticia/>
- Más de 20 teatros públicos y privados reciben capacitación del Ministerio de Cultura para mejorar su gestión.* (2018). Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/cultura/noticias/5048-mas-de-20-teatros-publicos-y-privados-reciben-capacitacion-del-ministerio-de-cultura-para-mejorar-su-gestion>

- Ministerio de Cultura. (2020). Informe sobre el impacto del estado de emergencia por el COVID-19 en el sector de las artes, museos e industrias culturales y creativas https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/790476/Informe_ok_05JUN20.pdf
- Planas, E. (2021, Julio 26). Actividades culturales van reactivándose en tiempos de pandemia ¿Se ve la luz al final del túnel?. El Comercio. <https://elcomercio.pe/luces/teatro/aunque-con-entidad-actividades-culturales-van-reactivandose-en-tiempos-de-pandemia-se-ve-la-luz-al-final-del-tunel-noticia/?ref=ecr>
- Quiroga, R. (2021, 21 julio). La pandemia que alejó al público de la danza, el teatro y las exposiciones. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/arteseideas/La-pandemia-que-alejo-al-publico-de-la-danza-el-teatro-y-las-exposiciones-20210720-0161.html>
- R. (2010, 11 septiembre). *Gran Teatro Nacional cuesta US\$100 millones, estiman*. RPP. <https://rpp.pe/lima/actualidad/gran-teatro-nacional-cuesta-us100-millones-estiman-noticia-294426>
- R. (2021, enero 25). *Efraín Aguilar sobre el cierre del Teatro Canout: «Quería que entierren mis cenizas aquí y ahora no se va a poder»*. RPP. <https://rpp.pe/cultura/teatro/efrain-aguilar-sobre-el-cierre-del-teatro-canout-queria-que-entierren-mis-cenizas-aqui-y-ahora-no-se-va-a-poder-noticia-1316986>
- R. (2021, enero 16). *Efraín Aguilar confirma el cierre del Teatro Canout tras 16 años de su dirección: «Lo van a demoler»*. RPP. <https://rpp.pe/cultura/teatro/efrain-aguilar-confirma-el-cierre-del-teatro-canout-lo-mas-triste-es-que-lo-van-a-demoler-noticia-1315310?ref=rpp>
- R. (2021, junio 25). *Gasto promedio de los peruanos subiría este año, pero estaría por debajo de niveles prepandemia*. RPP. <https://rpp.pe/economia/economia/gasto-promedio-de-los-peruanos-subiria-nuevamente-este-ano-noticia-1344136>
- R. (2021, agosto 19). *Teatro La Plaza vuelve a las funciones presenciales con la obra "Kronos y los viajeros del tiempo"*. RPP. <https://rpp.pe/cultura/teatro/teatro-la-plaza-vuelve-a-las-funciones-presenciales-noticia-1353431?ref=rpp>
- Rabanal, A. (2020, 22 diciembre). *Danza y teatro: El sector cultural que perdió sus espacios artísticos y tuvo que adaptarse a una pandemia*. RPP. <https://rpp.pe/cultura/mas-cultura/danza-y-teatro-el-sector-cultural-que-perdio-sus-espacios-artisticos-y-tuvo-que-adaptarse-a-una-pandemia-noticia-1306374?ref=rpp>
- Rodríguez, E. (2020). Teatro peruano: los nuevos escenarios que nos dejará la pandemia. Somos Periodismo. <https://somosperiodismo.com/la-funcion-debe-continuar-los-nuevos-escenarios-del-teatro-independiente/>
- Schimmelpfennig, R. (2020, 14 mayo). *La función no puede continuar*. El País. https://elpais.com/cultura/2020/05/13/babelia/1589378593_908757.html
- Servicios | Gran Teatro Nacional*. (2020). Gran Teatro Nacional. <https://granteatronacional.pe/nosotros/servicios>

- Teatro de Lima*. (2020). Teatro de Lima. <http://www.teatrodelima.com/nosotros.php>
- Teatro La Plaza. (2021, marzo 1). *Investigaciones..* <https://laplaza.com.pe/proyectos-de-investigacion/>
- Teatro La Plaza. (2021, septiembre 1). *Nosotres..* <https://laplaza.com.pe/nosotres/>
- Teatro Municipal de Lima. (s.f.). [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 4 de Noviembre de 2021, de https://www.facebook.com/TeatroMunicipaldeLima/?ref=page_internal
- Teatro Nacional (TNCR) Informe Presupuesto Ordinario 2020*. (2019, noviembre). Ministerio de Hacienda. https://www.hacienda.go.cr/docs/5e002ae07fda1_DE-396-18%20TNCR%20Presupuesto%202020.pdf
- Teatro Yuyachkani - En Lima Agenda Cultural*. (2017, 30 junio). En Lima Agenda Cultural. <https://enlima.pe/lugares/casa-teatro-yuyachkani>
- Torres, A. (2021, 8 noviembre). *Los 10 elementos del teatro más importantes*. Psicología y Mente. <https://psicologiaymente.com/cultura/elementos-del-teatro>
- Vásquez, L. (2021, 4 octubre). *Teatros, conciertos y espectáculos avanzan a paso lento*. La Cámara. <https://lacamara.pe/teatros-conciertos-y-espectaculos-avanzan-a-paso-lento/>
- Visita Lima. (s.f.). Teatro Municipal de Lima. <https://visitalima.pe/experiencia/teatro-municipal-de-lima/>
- Yuyachkani. (s.f.). YUYACHKANI: 50 años de teatro. <https://yuyachkani.org/historia/>