



ESCUELA DE POSGRADOS

“PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA LOS ESCENARIOS DE LA
FUNDACIÓN TEATRO NACIONAL SUCRE”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magíster en Dirección de Comunicación
Empresarial e Institucional

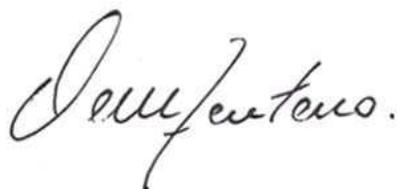
Profesor Guía
Olivia Morales Zenteno

Autora
María Isabel Calle León

Año
2014

DECLARACIÓN DE LA PROFESORA GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Olivia Morales Zenteno". The signature is written in a cursive style with a large initial 'O'.

Olivia Morales Zenteno
Pasaporte: G12144704 (México)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

María Isabel Calle León

C.C.: 171009228-7

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme cumplir un sueño profesional.

A mis padres y hermanos por estar siempre a mi lado, por ser ejemplo de vida y amor. A mi Mamina por ser mi ángel.

A la gente de teatro por enseñarme que la magia es real y que las largas jornadas son llevaderas con amistad.

A Olivia, por enseñarme su visión de la comunicación.

A Patricia por su guía y apoyo.

DEDICATORIA

A mi esposo Pablo, por creer en mí, por impulsarme a ser mejor, por su apoyo permanente, por regalarme nuestro tiempo para llegar a término con est proyecto.

A mi hija Camila, por acompañarme con sus juegos y risas, por ser el alma de mi vida.

Para ustedes, mis amores.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación parte de dos investigaciones realizadas entre los años 2011 y 2012: la primera es una investigación realizada por el Sistema Metropolitano de Museos y Centros Culturales, Simmyc, en el año 2011; y, la segunda fue contratada por la Fundación Teatro Nacional Sucre en el año 2012 y ejecutada por una empresa consultora. De estos estudios se puede evidenciar una oportunidad para posicionar, mediante la comunicación estratégica, a los teatros administrados por la Fundación Teatro Nacional Sucre en el imaginario y percepción de los habitantes de la ciudad de Quito, pues ambos estudios preguntan a conglomerados sociales distintos acerca de los espacios culturales en la ciudad.

A partir de los conceptos de identidad, imagen, naming y marca, se analizó la situación actual de la Fundación y sus teatros administrados, en torno a estos elementos, para luego establecer el plan estratégico. Con el fin de contar con mayores elementos de análisis, se implementó una encuesta online a sujetos seleccionados para determinar el conocimiento que tenían acerca de la Fundación, los teatros que administra y su relación con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Los resultados de las investigaciones permitieron contar con insumos que sustentan el planteamiento de cambio de nombre de la institución, lo que involucra al giro del negocio y la estructura del plan estratégico de comunicación, basado en tres objetivos comunicacionales: ubicar a la Fundación Teatro Nacional Sucre en el mercado específico del giro de su negocio y reforzar su naturaleza de institución municipal, definir la identidad de la Fundación y de los teatros que administra para reforzar su imagen y reputación corporativa, y dar notoriedad a los teatros administrados por la Fundación Teatro Nacional Sucre.

ABSTRACT

This graduation paper is based on two investigations conducted between 2011 and 2012: the first is an investigation carried out by the Metropolitan System of Museums and Cultural Centers (*Sistema Metropolitano de Museos y Centros Culturales, Simmyc*) in 2011; and the second was contracted by the Sucre National Theatre Foundation (*Fundación Teatro Nacional Sucre*) in 2012 and executed by a consulting firm. These studies evidence the opportunity to place the theaters operated by the Foundation in the perception of the citizens of the city of Quito, through strategic communication. This inference comes from the fact that both studies inquire social clusters about different cultural spaces in the city.

The current situation of the Foundation and the theaters it operated was analyzed by focusing on the concepts of identity, image, and brand naming, to the ends of establishing the strategic plan. In order to have more elements of analysis, an online survey applied on selected people to determine what they knew about the Foundation, the theaters it operates and its relationship with the Metropolitan District of Quito.

The results of the research gave enough grounds to propose changing the name of the institution, which involves the type of business and the structure of the strategic communication plan. This will be based on three fundamental objectives: to place the Foundation within the specific market in its line of business and strengthen its nature of municipal institution; define the identity of the Foundation and the theaters it operates to strengthen its corporate image and reputation; and finally, and enhance the visibility of the theaters operated by the Foundation.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	3
2.1 Creación y funcionamiento administrativo	21
2.2 Identidad de la Fundación Teatro Nacional Sucre	22
2.2.1 Identidad cultural	22
2.2.2 Identidad verbal	32
2.2.3 Identidad visual	33
2.2.4 Identidad ambiental	40
2.2.5 Identidad comunicacional	43
2.3 Competencia	47
CAPITULO III: INVESTIGACIÓN	50
3.1 Justificación	50
3.2 Objetivos	50
3.2.1 Objetivo General	50
3.2.2 Objetivos Específicos	50
3.3 Alcance	50
3.4 Métodos de investigación	56
3.4.1 Encuestas	56
3.4.2 Entrevistas a expertos	68
3.5. Interpretación de resultados	72

CAPITULO IV: PROPUESTA DE	
PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	75
4.1 Planteamiento General	75
4.2 Propuesta para el cambio de nombre	76
4.3 Propuesta de Estrategias Comunicacionales	79
4.3.2 Objetivos Específicos	79
4.3.3 Mapa de públicos	79
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y	
RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS	89
ANEXOS	95

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación propone un plan de estrategias de comunicación con el fin de que la Fundación Teatro Nacional Sucre y los teatros que actualmente administra adquieran un posicionamiento coherente en la mente de sus públicos, que le permita alinear su giro de negocio con la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito, reforzar su reputación corporativa e incidir en su imagen.

En el primer capítulo, para la elaboración de esta propuesta, se abordan los conceptos de comunicación corporativa, comunicación estratégica, identidad, identidad corporativa con los elementos que la conforman, imagen, *namimg* (el valor del nombre), marca y planeación estratégica; para, en el segundo capítulo, analizar la situación actual de la institución objeto de estudio de este trabajo.

En el segundo capítulo, al aplicar los conceptos antes mencionados a la institución, se encontrarán los elementos de fortaleza y debilidades comunicacionales dentro de la Fundación Teatro Nacional Sucre y su relación con los teatros que administra, así como su relación con la Municipalidad y con la competencia. Mediante la descripción y análisis de la estructura administrativa, funcional y de recursos humanos, y de la importancia y ubicación del área de comunicación dentro de la institución, se comprenderá la situación real de cada uno de los espacios que administra la Fundación, así como la situación comunicacional de la propia Fundación.

En este capítulo, a partir del análisis completo de las piezas comunicacionales, una historia de evolución y uso de logotipo del Teatro Nacional Sucre, sumado a los cambios institucionales y adecuaciones administrativas, se puede

comprender y dimensionar completamente la situación comunicacional para así establecer, en el capítulo tercero, las herramientas de investigación necesarias para complementar los estudios que sirven como fundamento para el desarrollo de este trabajo: la encuesta del Sistema Metropolitano de Museos y Centros Culturales y el estudio no publicado por la Fundación Teatro Nacional Sucre.

Con los resultados de la investigación cualitativa, que se centró en entrevistas semiestructuradas a expertos vinculados con la actividad de administración de teatros en la ciudad de Quito, y con los datos de la encuesta online no probabilística efectuada a la población, sumados a la triangulación de información de los dos estudios anteriormente mencionados, en el cuarto capítulo, se establece la propuesta de plan estratégico de comunicación para la Fundación Teatro Nacional Sucre, que inicia con el cambio de nombre y de identidad visual para desembocar en una propuesta comunicacional integral y coherente que parte de estrategias y se desarrolla a través de acciones, público al que van dirigidas, periodicidad, ideas fuerza/mensajes clave, tono del mensaje, presupuesto, cronograma e indicadores de gestión.

En el quinto y último capítulo, las conclusiones y recomendaciones están orientadas a la aplicación correcta del plan estratégico comunicacional propuesto.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Comunicación Corporativa

Durante la primera mitad de los años 70 del siglo XX, tal como lo expone Joan Costa (Benavides y otros, 2001, p. 47), las empresas descubrieron el potencial de la difusión mediática y su influencia en la sociedad de consumo; empezaba a hablarse de la comunicación asociada a los medios masivos. Cuando la palabra comunicación entró en las empresas, en su mayor parte era confundida con la transportación y la telefonía, pues en las diversas acepciones del *Diccionario de la Real Academia de la Lengua* (2013), la palabra comunicación está relacionada con los medios de transporte, las formas de unir dos espacios físicos, el desarrollo de las telecomunicaciones y, entre ellos, la forma de un escrito y un vago esquema con sus elementos básicos.

Etimológicamente la palabra comunicación remite a común, comunión y comulgar, como lo deja asentado Corominas (1987, p. 163) en su diccionario. De igual manera, al revisar los diferentes modelos comunicacionales y las distintas vertientes teóricas sobre la comunicación (Rizo, 2011), al tratar acerca de la Escuela de Palo Alto, recupera el aporte de esta escuela y lo vincula con la acepción etimológica del término, pues afirma que su importancia radica en que retoma y hace observable que la comunicación es una puesta en común, un diálogo, una comunión entre seres humanos y todo lo que está relacionado con sus acciones, sensaciones y sentimientos. Para esta escuela, la comunicación está fundamentada en los siguientes axiomas:

- 1.- Es imposible no comunicar, por lo que, en un sistema dado, todo comportamiento de un miembro tiene un valor de mensaje para los demás.
- 2.- En toda comunicación cabe distinguir entre aspectos de contenido o semánticos y aspectos relacionales entre emisores y receptores.

3.- La definición de una interacción está siempre condicionada por la puntuación de las secuencias de comunicación entre los participantes.

4- Toda relación de comunicación es simétrica o complementaria, según se base en la igualdad o en la diferencia de los agentes que participan en ella, respectivamente (Rizo, 2011).

La Escuela de Palo Alto toma a la comunicación como un sistema de intercambios, en donde lo más importante son las interacciones. Así, estos axiomas indican que el objeto de estudio es la relación, por ello es importante la puesta en común entre los sujetos y no tanto los sujetos mismos.

Desde el ámbito empresarial, la comunicación también es concebida como una puesta en común, como una comunión. Italo Pizzolante asegura que la puesta en común es aquello que hace a una persona un individuo social, lo compartido por dos a más en un mismo tiempo (2006, p. 101). Para este autor, la comunicación corporativa es como un cuerpo, una suma de miembros que integran una unidad, que comparten, intercambian y comulgan principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. La comunicación corporativa es todo lo que la empresa transmite formal o informalmente, de manera voluntaria o involuntaria, en cada uno de sus departamentos, todos son responsables de agregar “valor a la organización en la búsqueda de sus objetivos” (Pizzolante, 2006, p. 102).

La gente es importante para la comunicación corporativa. La interacción y relaciones entre quienes hacen la institución y quienes sirven o se ven beneficiados por ella son lo que el autor llama opinión pública, que es un elemento vital para las empresas y sus ejecutivos, pues es un fenómeno formado por un conglomerado diverso y complejo de seres humanos, que tienen relación directa o indirecta con la empresa. Así, pues, los elementos de

la Teoría de la Comunicación Humana (Rizo, 2011) son muy útiles al momento de establecer los públicos, pues desde sus relaciones se puede comprender a la corporación y viceversa.

Para efectos de la comunicación corporativa, desde la perspectiva estratégica, la opinión pública o diversidad de públicos pasa a convertirse en la opinión de los públicos que tienen relación con la empresa y cuya existencia es de gran importancia para ellos, adquiere una nueva denominación, extraída del ámbito financiero: *stakeholders* (Pizzolante, 2006, p. 102).

Joan Costa define a los “públicos de interés recíproco” en sus relaciones con la empresa con el término *stakeholders*. A decir del autor, este término abarca a empleados, accionistas, agentes bursátiles, distribuidores, líderes de opinión, prescriptores, proveedores, asociaciones de consumidores y usuarios, estas últimas con un creciente poder crítico e influencia social (Costa, 2009a, p. 23).

Al igual que la evolución y transformación anterior, el mensaje comercial que crea una fuerte imagen de marca ha evolucionado a un mensaje social, dice Pizzolante (2006, p. 103), pues crea una sólida, fuerte y humanizada imagen de la empresa. La reputación empresarial le agrega valor al producto, sea tangible o intangible y a su proceso de mercadeo y comercialización. Esto impone una estrategia diferente, en la cual no existen linderos entre las distintas fuentes de comunicación de la empresa, como lo afirma Javier Puig del Campo:

“Las comunicaciones corporativas deben estar integradas con el resto de los factores que conforman el marketing *mix* participando en los objetivos globales de la compañía sirviendo para aquello que son más eficaces: la credibilidad que imprimen a los mensajes y la posibilidad de llegar a audiencias muy específicas” (Puig en Pizzolante, 2006, p. 104).

Como lo expone Pizzolante, hablar de la empresa, de su imagen y de su posición en el mercado es hablar del cambio, porque todas las empresas tienen que operar en un ambiente en constante evolución (2006, p. 104).

La comunicación corporativa engloba, entonces, no solo a la empresa, sino a los seres humanos que están en torno a ella. Por lo tanto, todo lo que los públicos hacen o dejan de hacer es comunicación vital para esa institución.

1.2 Comunicación estratégica

El primer elemento clave de la comunicación es tener una intención estratégica y un objetivo claro de por qué y para qué la organización quiere y debe comunicar. Las organizaciones comunican permanentemente, pero no todas lo hacen de manera consciente y estratégica; esta es la gran diferencia. Lo importante y relevante es que sea planificada de manera integral e integrada. (Fuentes, 2012, p. 3).

Tabla 1 Descripción de comunicación integral y comunicación integrada

INTEGRAL	INTEGRADA
Contempla todos los públicos de interés y las diferentes formas de gestionar la comunicación hacia el dintorno y entorno de la organización.	Debe insertarse en la estrategia de la empresa y en su plan de negocios para impulsar y facilitar que los objetivos corporativos se puedan alcanzar.

Partiendo del concepto de que la comunicación es una forma de acción, Rafael Alberto Pérez indica que la comunicación merece ser calificada de estratégica

cuando este calificativo cumple una función no sólo adjetivadora sino también delimitadora (2001, p. 454). Hace referencia a una cualidad diferencial de algunas comunicaciones que las distinguen de aquellas otras actuaciones que aún siendo comunicativas no tienen los rasgos que las cualifiquen de estratégicas.

De esta forma, Pérez concluye que la comunicación estratégica se produce:

“(…) cuando el emisor la decide y preelabora conscientemente de antemano, de cara al logro de unos objetivos asignados, teniendo en cuenta el contexto de la partida y las tendencias políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas, y sobre todo, las posibles decisiones/reacciones de aquellos públicos-receptores que con sus cursos de acción pueden favorecer o perjudicar el logro de dichos objetivos” (2001, p. 462).

En este sentido, como lo expone Fuentes, para gestionar la comunicación estratégica es necesario conocer a fondo la estructura de las interrelaciones de la organización con el fin de identificar cuál es el “otro” con quien la empresa debe construir relaciones y vínculos para llevar a cabo su plan de negocios (2012, p. 5). Para esto se deben identificar los públicos y los medios con lo que cuenta la empresa para construir su diálogo.

Las aplicaciones del concepto de estrategia varían conforme a las necesidades de distintas épocas, realidades sociales, mercados y empresas (Garrido, 2004. p. 83). En cuanto a los conceptos de estrategia, como cita Garrido acerca de las concepciones generales de estrategia señaladas por Hax y Majluf, se utilizará la exposición de tres conceptos que aportan al espectro comunicacional (2004, p. 83):

- 1) La estrategia se convierte en un selector de negocios de la organización cuando busca espacios de mercado, actuales y futuros. Al momento en que la estrategia actúa de manera selectiva en el comportamiento dentro de la organización, genera un sello diferenciador de la compañía que impregnará en sus miembros y trascenderá solo a su ser social.
- 2) Otro factor componente de la estrategia es la búsqueda para lograr una ventaja sostenible a largo plazo respondiendo a sus posibilidades y a las señales del entorno. La comunicación, al integrar los recursos comunicables determinando los principales, estructurará un programa de identidad e imagen que permitirá diferenciar a la compañía en la sociedad y presentar por mayor tiempo sus atributos reconocibles.
- 3) La estrategia está orientada hacia la definición de posibilidades de rentabilidad propuesta. La comunicación debe estar orientada hacia su rentabilidad (social o económica). Por la integralidad que imprime la comunicación corporativa dentro de una organización, la estrategia de comunicación debe tender a ser un marco sinérgico que permita la prolongación vital de la empresa y que sepa responder al constante cambio.

Los elementos de integralidad e integración se evidencian con precisión en el Paradigma del Siglo XXI (Putnam, Costa, y Garrido, 2002, pp. 20-21), los autores puntualizan que los cinco vectores del paradigma son claramente estratégicos: la identidad (*quién es*), la cultura (*cómo*), la acción (*qué es*), la comunicación (*qué dice*) y la imagen (*qué es para mí*), están interconectados.

Al pasar la identidad a través de la cultura se transforma en imagen, e igualmente es este eje central, la cultura, el coordinador de los actos y mensajes bajo un mismo espíritu corporativo (Putnam y otros, 2002, p. 21).

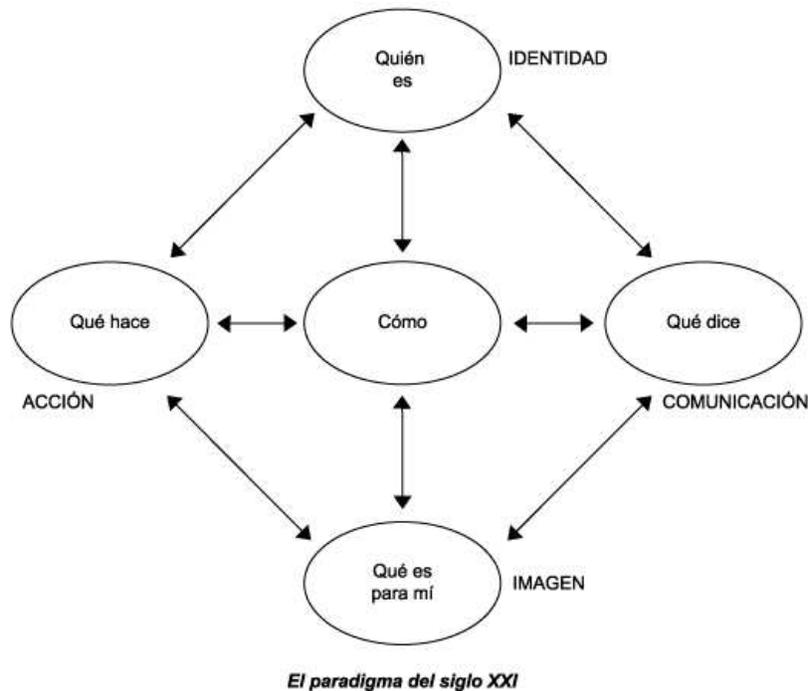


Figura 1. El paradigma del siglo XXI. Tomado de Costa, 2009, p.65.

1.3 Identidad

Para Joan Costa la identidad “implica la dialéctica de la diferencia: el ser, o el organismo que es idéntico a sí mismo es, por tanto diferente de todos los demás” (2009, p. 198). Es decir, la identidad la hace en sí mismo la persona o la institución en su configuración interna que la diferencia de otra persona o institución. De esta forma, el autor la define como el ADN de la empresa; es decir, algo intrínseco que la hace diferente de los demás.

Según este autor, existen dos elementos que definen la identidad corporativa: lo que la empresa es y lo que la empresa hace:

“Lo que es intrínsecamente consiste, en primer lugar, en su estructura institucional o fundadora: su estatuto legal, el histórico de su desarrollo o

de su trayectoria, su directorio actual, su domicilio social, el organigrama de actividades y filiales, la estructura del capital y sus posesiones.

Lo que hace es la actividad mayor alrededor de la cual se crea todo el sistema relacional y productivo: una técnica, líneas de productos o de servicios más o menos coordinados, una estructura de precios y características de distribución, cuyo conjunto de actividades está sancionado en forma de resultados comerciales y financieros” (Costa, 2009, pp. 198-199).

Fernando Ramos precisa en que la identidad es aquello que la organización quiere ser y manifiesta, mientras que la imagen corporativa es la percepción que los demás tienen, la idea que se forman, el juicio o la valoración que emiten sobre la organización (2002, p. 35).

Esta perspectiva coincide con lo que propone Sebastián García en cuanto que la identidad tiene relación con un contenido referente a la organización mientras que la imagen corporativa tiene relación con la idea que la sociedad tiene de esa realidad (Costa, 2005, p. 98).

Ahora bien, para aclarar el proceso transformador de la identidad a la imagen, Costa lo define a través del equivalente de la empresa con una persona:

“1. La *identidad* objetiva de la empresa (“lo que es”) es equivalente a lo que, en una persona, es el conjunto de datos *descriptivos* (“quién es”) que están inscritos en su documento de identidad.

2. Su *personalidad*, su carácter, sus actitudes, su conducta, su forma de ser; es decir, lo que le da vida y singularidad como individuo, no están en el documento los descubrimos (...) cuando entramos en contacto real

con él: en la manera *cómo* se comporta según nuestra personal *experiencia subjetiva*.

Con las *percepciones* (1) y *experiencias* (2), construimos una síntesis mental que, para nosotros, defina a esta persona. Es un conocimiento que permanece en nuestra memoria, y que se hace presente a la conciencia cuando la recordamos, la vemos o alguien nos habla de ella. Es la *imagen*. Nuestras actitudes y opiniones relativas a esta persona están determinadas por la imagen que nos hemos formado de ella” (Costa, 2009, p. 203).

1.4 Identidad corporativa

A finales de los años 70, cuando poco a poco la economía se ponía más difícil, estallaron una serie de fenómenos encadenados que dan paso al surgimiento de la importancia de los recursos humanos; nace entonces la idea de adaptar a las empresas el modelo de cultura corporativa (Benavides y otros, 2001, p. 47-48). Se impone la importancia estratégica de la identidad corporativa como modo de diferenciación global.

Como lo expone Costa la noción que se tiene de que la identidad es una cuestión de logotipos, o peor aún se cree que eso es la imagen, la identidad corporativa se ha afirmado en tanto que la *estrategia de diferenciación* por excelencia, al ser un sistema de comunicación que se integra a la estrategia global de la empresa y está presente en cada una de sus manifestaciones (2009, p. 202).

En este sentido, es vital que las empresas reencuentren su identidad profunda, ya que en este punto radica la matriz de su potencial desarrollo. Tal como lo expone Costa de su propio y exclusivo modo de ser y de su diferencia esencial:

la que la distingue y la impone en un entorno saturado y competitivo (2007, p. 125).

El autor define un sistema de seis vectores que se combinan y se interpretan en la expresión de la identidad, elementos que se concretan en la percepción del público y son: identidad cultural, identidad verbal, identidad visual, identidad objetual, identidad ambiental e identidad comunicacional (Costa, 2007, p.126).

1.4.1 Identidad cultural:

Define la conducta de la empresa a través del tiempo, ante la mirada de los *stakeholders* y de la comunidad. La cultura corporativa surge de la identidad institucional, del “cómo” de la empresa, y se expresa en términos de misión, visión y valores. De esta forma, los públicos que están en contacto con la empresa viven la calidad de la empresa, la experimentan. La cultura se manifiesta en la acción, la comunicación y las relaciones (Costa, 2007, p. 127).

1.4.2 Identidad verbal:

Entendiendo a la identidad empresarial en su conjunto como un sistema de signos, el primero es el lingüístico. De acuerdo con Joan Costa “(...) es el nombre de la empresa. Ella inicia su “doble vida: legal y social” (Costa, 2007, p. 127). Todo inicia por el nombre, signo verbal identitario, y este a su vez contiene el principio de originalidad, de unicidad que dota de las mismas características a la empresa y refuerzan su identidad diferencial.

1.4.3 Identidad visual:

Todo sistema gráfico de identidad gira en torno al nombre. A partir de éste, la identidad visual se desarrolla y abarca todas las producciones, posesiones,

manifestaciones y comunicaciones de la empresa. Cuando se habla de identidad corporativa se piensa en logos y marcas: signos visuales, pero esta identidad no se limita únicamente a esos signos marcarios, se extiende al “estilo visual” de la firma, o a la “gestión del diseño”, que es el instrumento que abarca la totalidad de las comunicaciones (Costa, 2007, p. 128).

1.4.4 Identidad ambiental:

Entiende la experiencia multisensorial. Si en la industria el encuentro es entre el consumidor y los productos, en las empresas de servicios, el punto de encuentro es ese espacio: el lugar mismo donde ella está y donde está el cliente, el público. La identidad del lugar envuelve lo que se siente cuando se vive una experiencia total. Se experimenta en la realidad arquitectónica: el edificio, los puntos de venta, la atención, la exhibición. La arquitectura corporativa se define como el ambiente que el público vive y que forma parte de la imagen global de la empresa (Costa, 2007, p. 130).

1.4.5 Identidad comunicacional:

Cada actividad (cultura, conducta, nombre, etc.) se justifica en el mundo empresarial por sus objetivos, sus fines y su función (Costa, 2007, p. 131), y estos objetivos podrían cumplirse sin que tales comunicaciones contribuyeran *además* a beneficiarse de la imagen de la empresa y a beneficiar a ésta sinérgicamente. Es lo que sucede a menudo: se vende el producto pero no se vende, al mismo tiempo, la empresa (Costa, 2007, p. 132).

1.5 Imagen

Continuando con lo que expone el autor (Costa, 2009, pp.199-200), la cara objetiva de la identidad corporativa es la suma de los dos primeros parámetros de lo que la empresa es y lo que la empresa *hace*. La cara subjetiva, por otro lado, la constituyen los aspectos psicológico, funcional y emocional que surgen

en los públicos a través de los parámetros objetivos y que han sido filtrados según la interpretación de dichos públicos.

El tercer parámetro, lo que *dice* la empresa, es todo aquello que ha sido explícitamente manifestado, sus aserciones, sus informaciones y sus promesas a través del flujo de mensajes y comunicaciones con sus diversos públicos. Esta subjetivación de la identidad es el *cómo*, el transformador cualitativo de los *qué* (qué es y qué hace) para convertirlo en *cómo* lo realiza y *cómo* lo comunica.

Es esta convergencia (qué + cómo), lo que el público percibe y experimenta como la personalidad de la empresa y su estilo de conducta, lo que da nacimiento a la imagen mental de la empresa en la memoria social. Aquí vale tomar en cuenta lo que se dijo de la Teoría de la Comunicación Humana y los axiomas propuestos por la Escuela de Palo Alto, pues la comunicación radica en las relaciones y las puestas en común entre los participantes.

“Cómo la empresa se muestra, cómo se presenta a sí misma, cómo se hace reconocer e identificar es el punto crucial de su estrategia de identidad. Cómo se relaciona o cómo se comporta la empresa en tanto que institución y actor privilegiado de la realidad social. Cómo comunica todo lo anterior dentro y fuera de la organización supone diferentes modos de comunicar y comunicarse.

La identidad corporativa es la causa de la imagen corporativa. Pero ésta es el efecto de las múltiples interacciones. La singularidad de la empresa es su valor diferencial, y a la vez genera otros valores como la personalidad distintiva y el estilo corporativo, cuya culminación práctica para el público es la imagen” (Costa, 2009, p. 201).

Este concepto detallado por Joan Costa, concuerda con lo que expresan Sanz y González (2005, p. 69):

“Por este motivo, las empresas tratan de introducir determinados criterios que serán aceptados por todos sus miembros con el objetivo de generar una cierta sensación de unidad y armonía en el concierto organizativo. La identidad objetiva de una empresa es el conjunto de estímulos que emite como consecuencia de su actividad. Las personas, expuestas a esos estímulos van forjándose una imagen y una opinión de esa empresa”.

1.6 *Naming*: el valor del nombre

En el medio en el que se desarrollan las empresas es importante tomar en cuenta el universo sonoro en el que la verbalización colabora (o no) con la identificación del sujeto productor, ya que sus clientes deben recordarlo no solo por sus símbolos, mensajes, colores o actos generales; además, debe nombrarlo para tenerlo presente en sus comentarios (positivos o negativos). La sonoridad del nombre de la compañía debe ser definida como parte del discurso de la misma (Garrido, 2004, p. 181).

De acuerdo con Garrido (2004, p. 181), las palabras y su contenido tienden a hacer más preciso el sentido de los soportes del mensaje que elaboramos para la empresa. El nombre es en sí mismo un elemento de intercomunicación, al ser un signo verbal transmisible por la comunicación verbal y por todos los miembros de la sociedad.

Distintos autores sugieren que en el nombre de la compañía concurren elementos tales como:

- a. Referente conceptual: elementos diferenciadores propios de la organización, para ser referente y claramente definida de su competencia.
- b. Equilibrio con el soporte icónico: complemento del mensaje elaborado con la solución visual con la que representaremos o asociaremos a la empresa.
- c. Asociación: nombre asociado con la marca gráfica que potencien relaciones favorables para los fines estratégicos de la compañía (Garrido, 2004, p. 182).

Siguiendo con la explicación de Garrido (2004, p. 183) en cuanto a las connotaciones de los nombres de las empresas, de acuerdo con varios consultores de comunicación estratégica, hay algunos patrones de tendencia de *naming*: patronímicos, descriptivos, toponímicos, imaginarios, atributivos y sígnicos; de entre los cuales se describen tres que se relacionan con el presente caso de estudio:

- a. Descriptivos: son aquellos que buscan describir el área comercial específica en la que opera una empresa. Mejora la asociación del nombre de la empresa con los productos, servicios o ámbitos de acción de la misma.
- b. Atributivos: Resaltan los atributos de la empresa. Los diferenciadores de rasgos, cualidades y particularidades de la compañía deben ser muy generales y pensados desde la óptica ampliada del negocio para evitar su posible obsolescencia.
- c. Sígnico (simbólico): Dan cuenta de algún elemento descriptivo de la historia de la empresa o un hito relevante para la vida de la misma o el quehacer de la vida de la organización en la sociedad.

El nombre o la denominación de una empresa, por sus características fonéticas, visuales y connotaciones asociadas con la permanencia social de la empresa, asume un valor estratégico fundamental ya que tiene importancia de

representación e intercambio en el escenario de mercado y la sociedad donde opere, sin perder de vista que pretende también hacerlo en el futuro (Garrido, 2004, p. 187).

1.7 Marca

Uno de los activos más importantes de una compañía en términos de comunicación es su marca. Por ello, la creación, posicionamiento, desarrollo, actualización de su imagen y comunicación son fundamentales. (Benavides y otros, 2001, p. 93).

Para lograr que una marca llegue a ser parte de los consumidores ya no basta una diferenciación de precio o calidad, actualmente una marca debe encontrar una posición en la mente del cliente (Ries y Trout, 1992, p.3), es decir debe posicionarse en un sitio preferencial para ser recordada, apreciada y utilizada por los clientes. Esto requiere de una constante estrategia que sea coherente.

A decir de Ries y Trout (1992, p. 3), el posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad supercomunicada. En este contexto los autores determinan que el nombre es el gancho del que cuelga la marca a escala de productos que el cliente tiene en la mente. El nombre es una de las decisiones más importantes en cuestión de mercadeo (Ries y Trout, 1992, p. 95).

Asimismo, indican que para iniciar un proceso de posicionamiento se debe enfocar en el nombre, uno que le diga al cliente cuál es la ventaja principal del producto. Un nombre que se convierta en algo genérico, en una denominación general de todos los productos de su clase en vez de ser un nombre comercial de una marca determinada. No es la bondad o inconveniencia del nombre en

un sentido estético lo que determina la eficacia del mensaje; es la idoneidad del nombre. (Ries y Trout, 1992, pp. 96-106).

1.8 Planeación estratégica

Existen dos tendencias estructurales de la planificación estratégica: la americana, basada en la teoría clásica militar, que comprendía al mercado como una guerra contra los competidores; establecía tácticas conducentes al ataque, enfrentamiento y anulación de la competencia. El segundo aporte proviene del extremo oriente, desde la escuela japonesa de administración, que aborda la idea de estrategia como una construcción de vínculos entre personas, colectivos y sociedades (Garrido, 2004, p. 82).

De esta manera, las dos visiones son completamente opuestas, pues la americana busca anular y acabar con la competencia, mientras que la japonesa establece relaciones de cooperación para generar alianzas.

Tomando la definición de Joseph L. Bower de planeación estratégica en la que define como “estratégico todo aquello que tiene que ver con la vida y muerte de las empresas. Cualquier suceso que sienta un precedente, tenga un impacto mayor o afecte los valores y metas de la firma es estratégico” (en Morales, 2013, p. 5), cada empresa determinará lo que es vital y/o estratégico para su funcionamiento de acuerdo a sus objetivos y líneas de negocio.

En este contexto la comunicación difícilmente se plantea como un elemento de esta mezcla estratégica, más allá de que algunas especialidades resultan fundamentales dependiendo de la industria (publicidad o comunicación de crisis). Sin embargo, Joan Costa lo define: “la comunicación consustancial a todos los procesos humanos y por tanto, todos los procesos en una empresa.

Es más que un área, una técnica, una moda, es el catalizador mismo de todo el hacer humano” (en Morales, 2013, p. 5).

A lo largo de los años se han planteado varias metodologías y escuelas de planeación estratégica con diversos modelos aplicables a los cientos de variantes a resolver, dependiendo de cada empresa y sus respectivos objetivos. Marcelo Manucci dice:

“Toda organización actúa de acuerdo con una teoría de la realidad y sus posibilidades, donde la estrategia tiene el rol de convertir esta teoría en factores de desempeño. Su finalidad es permitir que una organización alcance sus resultados deseados en un medio ambiente impredecible” (Manucci, 2011, p. 23).

Para esto es importante que la empresa tenga presente que se mueve en un mercado compuesto por una trama de significados que le ofrece oportunidades para diseñar valor en sus productos. En este sentido las acciones de comunicación tienen la función de generar y sostener el valor del ofrecimiento en los públicos (Manucci, 2011, p. 27). El valor se manifiesta en una secuencia de actividades, procesos y flujos de información que una organización debe realizar para “proyectar, desarrollar o producir, comunicar y sostener su producto o propuesta en el mercado o la comunidad” (Manucci, 2011, p. 31).

En este contexto la innovación estratégica, según Johnston y Bate (en Manucci, 2011, p. 27) es un proceso de aplicación de pensamiento innovador para el diseño del modelo de negocio de una empresa o proyecto estratégico de una organización.

El valor emerge del encuentro entre lo que la organización promete y los públicos perciben. Por lo tanto el valor es dinámico y contingente (...) La estrategia de comunicación comienza con un ofrecimiento con valor (Manucci, 2011, p.33).

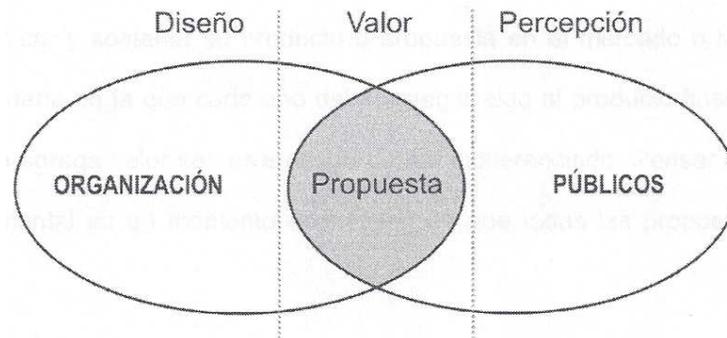


Figura 2. Propuesta de valor entre la organización y los públicos. Tomado de Manucci, 2011, p. 33.

El autor explica que la comunicación genera vínculos, gestiona realidades, implementa conceptos y gestiona significados que enriquecen el producto. En este sentido un factor esencial es articular estrategias para comunicar para las circunstancias, no para los productos (Manucci, 2011, p.35).

En conclusión, la comunicación corporativa está orientada a las relaciones que se establecen entre los diversos públicos o *stakeholders*, a partir de una concepción estratégica que toma en cuenta la cultura empresarial y los factores que comunican y no comunican en y para el entorno de los sujetos y sus relaciones.

Con estos conceptos y desde la perspectiva teórica antes descrita, en el siguiente capítulo se analizará la situación actual de la Fundación Teatro Nacional Sucre.

2.1 Creación y funcionamiento administrativo

El Concejo Metropolitano de Quito, mediante Resolución No. C590, del 08 de octubre de 2003, resolvió autorizar la constitución de la Fundación Teatro Nacional Sucre, con personería jurídica de derecho privado, con finalidad social, sujeta a las normas del Título XXIX (ahora Título XXX) del Libro Primero del Código Civil Ecuatoriano. Con fecha 10 de marzo de 2005, el Ministerio de Educación y Cultura, mediante Acuerdo Ministerial 1432, aprueba el Estatuto de la Fundación Teatro Nacional Sucre. (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2012)

La Fundación Teatro Nacional Sucre se constituye como parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, y se establece que el Presidente de la Fundación es el Alcalde de la ciudad y tiene entre sus potestades la de designar bajo la modalidad de nombramiento municipal, al Director(a) Ejecutivo(a) de la Fundación.

Con relación a la asignación de fondos se establece un presupuesto anual, que se entrega a la Fundación Teatro Nacional Sucre por intermedio de la Secretaría de Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, a la que está adscrita administrativamente, y es la entidad encargada de generar las políticas culturales del Distrito. (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2011. Documento interno)

Con el fin de ilustrar esta relación jerárquica entre la Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito, mediante la Secretaría de Cultura del Municipio y la Fundación Teatro Nacional Sucre, se presenta la Estructura Orgánica Funcional de las dependencias del Municipio (Municipio de Quito, 2012):

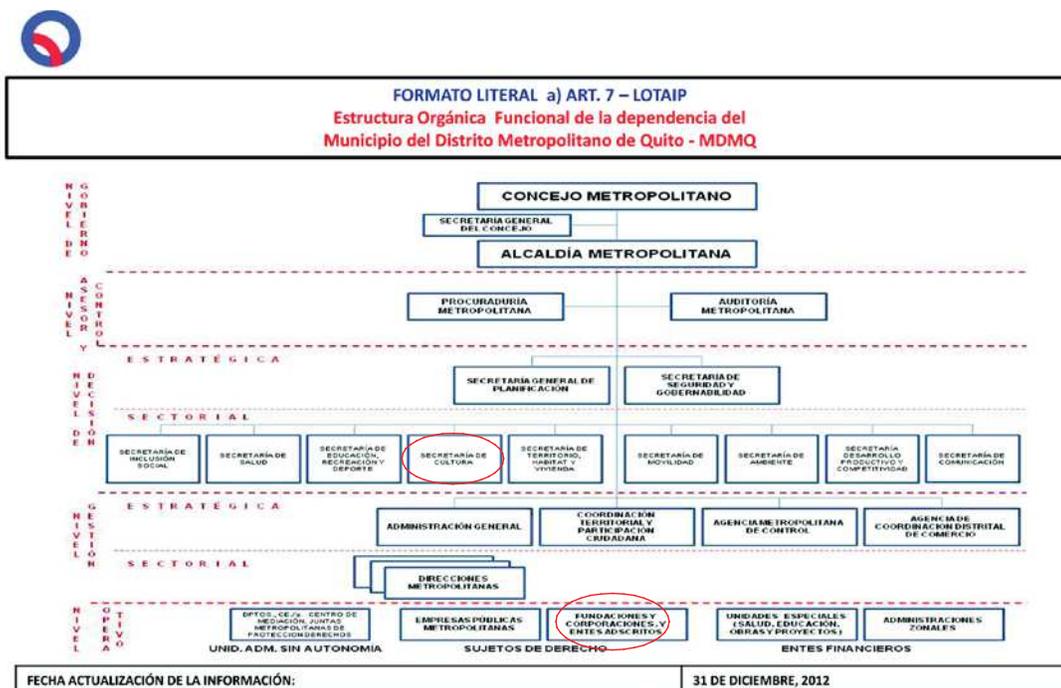


Figura 3. Estructura orgánica funcional de la dependencia del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Tomado de www.quito.gov.ec

En este caso, por sus competencias, el nivel de Gobierno le corresponde al Concejo Metropolitano y a la Alcaldía. El nivel de Gestión le corresponde a la Secretaría de Cultura, ya que por su intermedio se gestionan los fondos presupuestarios de todas las actividades y eventos enmarcados en el tema de cultura, que responden a las políticas culturales del Municipio, y que justamente le permiten a la Fundación Teatro Nacional Sucre ejecutar los proyectos de su plan operativo anual; y, es por esta razón que la Fundación se encuentra en el nivel Operativo.

2.2 Identidad de la Fundación Teatro Nacional Sucre

2.2.1 Identidad cultural

Como lo expone Costa (2007, p.127), la identidad cultural define la conducta de la empresa a través del tiempo ante la mirada de los *stakeholders* y de la comunidad. La cultura corporativa surge del “cómo” de la empresa y se expresa

en términos de misión, visión y valores. De esta forma, se presentará la identidad cultural de la Fundación Teatro Nacional Sucre a través de algunos de sus elementos de planificación, sus objetivos y medios, su misión y su visión, entre otros.

2.2.1.1 Planificación estratégica 2012 – 2014

La Planificación Estratégica 2012 – 2014 del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Planificación Estratégica Secretaría de Cultura – EJE 5 12-10-11.xls) establece que el Eje No. 5 denominado “Quito milenario, histórico, cultural y diverso” será ejecutado a través de cinco programas:

- Cultura en el espacio público
- Creatividad memoria y patrimonio
- Emprendimientos culturales comunitarios
- Fortalecimiento de la gestión cultural
- Fortalecimiento institucional

De igual manera, el Plan Operativo Anual de la Fundación Teatro Nacional Sucre se estructura sobre la base de los cinco programas que componen el Eje No. 5, y de la siguiente forma se ejecutan los proyectos (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2012. Documento interno):

Tabla 2 Plan Operativo Anual 2012

PROGRAMA	PROYECTOS
CULTURA EN EL ESPACIO PÚBLICO	Festival Músicas del Mundo
	Festival Internacional de Música Sacra
	Encuentro de Cantautores
	Encuentro de Danza
	Encuentro de Arte Urbano
	Mes de las Nuevas Artes
	Agrupaciones residentes, orquestas sinfónicas e invitados
	Sucre Viajero
CREATIVIDAD MEMORIA Y PATRIMONIO	Conciertos didácticos
	Sucre para niños
	Escenario Joven
	Producciones ópera, musical, zarzuela
	Ciclo de homenajes
	Ciclo de estrenos
	Aniversario 125 años TNS
EMPRENDIMIENTOS CULTURALES	Coproducción Teatro México
	Coproducción Teatro Variedades
	Coproducción Teatro Nacional Sucre

COMUNITARIOS	Producciones acogidas
	Estudio de grabación Centro Cultural Mama Cuchara
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN CULTURAL	Publicaciones históricas
	Talleres y foros de gestión cultural
	Embajada Cultural
	Comunicación y Marketing
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Sistemas esceno-técnicos
	Recursos Humanos
	Mantenimiento
	Operativos Administrativos
	Sistemas
	Suministros y materiales

2.2.1.2 Presupuesto 2012

El presupuesto asignado a la Fundación Teatro Nacional Sucre para el año 2012 fue de USD\$4'836.796,00. (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2012. Documento interno de presupuesto). Este valor se distribuyó entre las siguientes áreas:

- Producción,
- Sueldo de funcionarios y elenco,
- Mantenimiento de Teatros y Centro Cultural,

- Sistemas esceno-técnicos,
- Comunicación y Marketing,
- Honorarios y Servicios profesionales,
- Gastos operativos y administrativos,
- Mantenimiento transportes,
- Sistemas,
- Suministros y materiales.

La asignación sufrió reducciones durante el año, que se reflejaron en los desembolsos mensuales que recibía la Fundación por parte de la Secretaría de Cultura del Municipio. En el año 2012 este recorte económico alcanzó la suma aproximada de USD\$1'300.000 (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2012, documento interno de presupuesto).

2.2.1.3 Objetivos y medios

De acuerdo con el Capítulo II “Objetivos y Medios” del Estatuto de la Fundación Teatro Nacional Sucre, son los siguientes los objetivos institucionales:

- a. Promover el desarrollo, fomento, promoción y producción de las artes escénicas y musicales en el Distrito Metropolitano de Quito y en el Ecuador.
- b. Suscitar y difundir los valores artísticos musicales nacionales y extranjeros, priorizando nuestra identidad cultural.
- c. Investigar, desarrollar, planificar y ejecutar proyectos culturales tendientes a la recuperación y promoción del Centro Histórico de Quito.
- d. Administrar el inmueble en que se ubica el Teatro Nacional Sucre y otros bienes que se sean confiados para su ocupación como escenarios

y centros de desarrollo de las manifestaciones culturales de la música y las artes escénicas, ya directamente o a través de mecanismos que a criterio del Directorio se consideren necesarios para el logro de un óptimo funcionamiento en el marco de las políticas culturales metropolitanas.

e. Erigir el Museo “Teatro Nacional Sucre”, como medio de difusión de la historia de las artes escénicas y musicales.

La Fundación ejercerá todas las facultades y derechos relacionados con su objeto social, en forma directa o delegándolos a entidades privadas, mediante cualquier procedimiento legal (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2005, Estatutos).

Art. 7.- MEDIOS. Para cumplimiento de sus objetivos la Fundación podrá celebrar toda clase de acuerdos, actos, contratos, pactos y convenios interinstitucionales, y/o académicos, con organismos y entidades financieras nacionales e internacionales, públicos y/o privados, como concesión o asociación, importación y exportación de bienes y servicios relacionados con su objeto social.

Podrá también negociar, adquirir y tomar para sí: inversiones, aportaciones, contribuciones, auspicios, transferencias, legados y donaciones de cualquier índole, de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas.” (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2005, Estatutos).

2.2.1.4 Misión y Visión

Misión

Ser la productora cultural diligente, que trabaja con propuestas escénico musicales de alto nivel, creando una marca ecuatoriana de arte a través de la producción, ejecución y difusión de las manifestaciones artísticas que tienen

que ver con las artes escénicas y musicales, para la ciudad de Quito, del Ecuador y en el mundo (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2010, documento interno).

Visión

Forjar el lenguaje artístico universal, que tenga como base políticas culturales, a través del trabajo profesional en equipo y enmarcados en el respeto. (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2010, documento interno).

2.2.1.5 Organigrama y Distributivo de personal

Organigrama

La Fundación Teatro Nacional Sucre presenta un organigrama de tipo vertical (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2012a) que se deriva de la estructura orgánica funcional que establece el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, como se presenta a continuación:

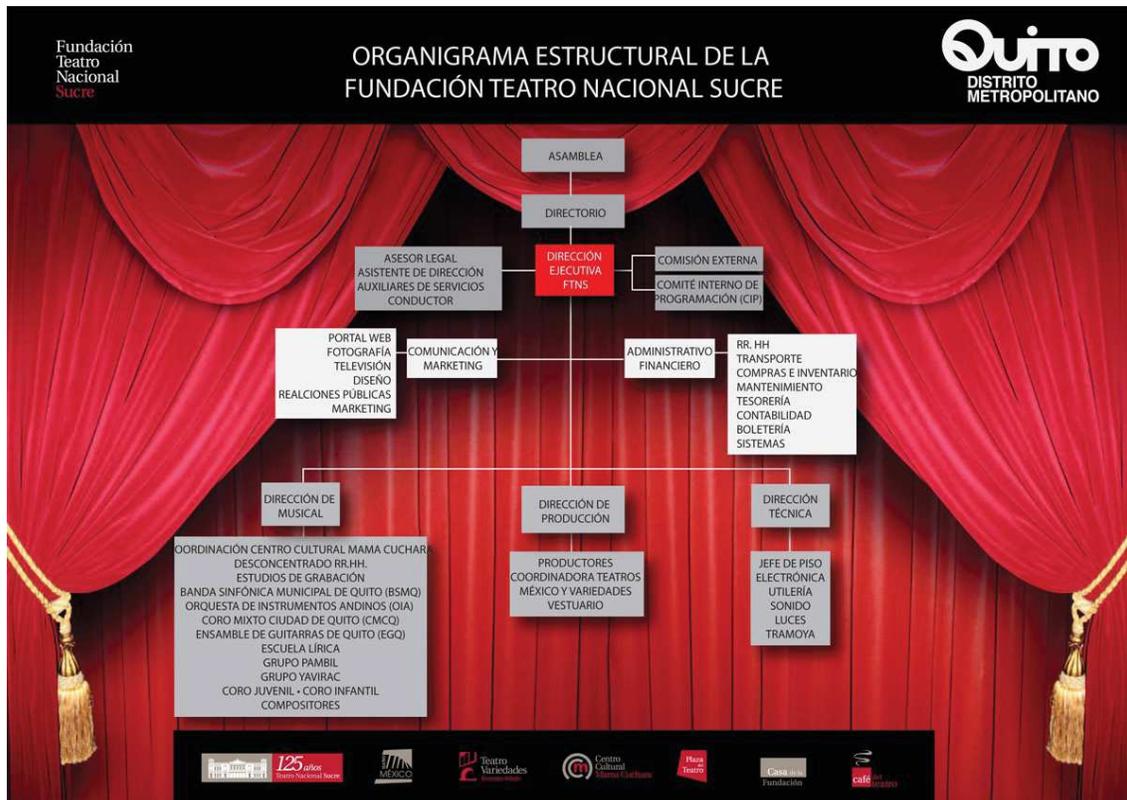


Figura 4. Organigrama estructural de la Fundación Teatro Nacional Sucre. Tomado de www.teatrosucre.com

Distributivo del personal

La plantilla completa de la Fundación, a finales del año 2012, fue de 231 empleados y trabajadores. Únicamente la Directora Ejecutiva tiene nombramiento, sesenta (60) personas pertenecen a partidas presupuestarias del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Ley Orgánica de Servicio Público - LOSEP); y, ciento setenta y un (171) personas se encuentran bajo relación de dependencia directamente con la Fundación (Código Laboral). (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2012b).

Tabla 3 Distributivo de personal según nivel de pertenencia

Nivel político y de decisión	10 personas
Nivel asesor y de control interno	1 persona
Nivel de gestión	162 personas
Nivel operativo de empresas y unidades especiales	24 personas
Nivel de apoyo	34 personas
TOTAL	231 personas

2.2.1.6 Autogestión

El tema de autogestión se comprende como la consecución de fondos provenientes principalmente de la empresa privada y las embajadas acreditadas en el país, así como de instituciones públicas, a través de la generación de alianzas estratégicas de cooperación mediante la firma de convenios de apoyo.

En el marco de festivales internacionales, se trabaja conjuntamente con determinadas embajadas y se establecen las acciones de apoyo de cada entidad en lo que respecta a pasajes, hospedaje, costo de alquiler del escenario, el caché, los honorarios, el transporte y la alimentación (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2011, documento interno inducción).

El trabajo conjunto con las embajadas es importante para la gestión de la Fundación, por esto a inicios de cada año se realiza un almuerzo con el cuerpo

diplomático acreditado en el país, en el que se presenta la programación anual y se concreta acuerdos de cooperación. El Departamento de Producción conjuntamente con la Dirección Ejecutiva son quienes realizan las negociaciones y establecen los acuerdos para cada uno de los convenios. (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2010, documento interno programación).

En lo que respecta a medios de comunicación y empresas de publicidad, desde el Departamento de Comunicación y Marketing se elaboran convenios de cooperación interinstitucional que permiten la difusión de los eventos que realiza la Fundación, ya sea a cambio de presencia de marca o del pago de un valor monetario muy por debajo de la tarifa normal del mercado, como es el caso de pautas de la televisión y cuñas de radio (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2010, documento interno convenios interinstitucionales).

Este tipo de acciones realizadas desde cada uno de los departamentos de la Fundación, se engloban en “Autogestión”, que al cuantificarse presuponen un complemento al presupuesto anual otorgado por el Municipio, y apoyan a la ejecución de los proyectos planificados por la Fundación Teatro Nacional Sucre (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2011, documento interno presupuesto).

A través de esta estrategia de consecución de fondos, a decir del Director de Producción de la institución (El Comercio, 2012, p.3) en el año 2012 ingresaron a la Fundación recursos económicos por un monto de \$830.000 (coproducción, apoyos, auspicios y servicios).

2.2.1.7 Diseño de la programación

Según el Informe Anual de Labores de la Fundación (2012), tanto el Teatro Variedades Ernesto Albán como el Teatro México tienen una programación

continua, destinada a artistas y colectivos en su gran mayoría nacionales. El número de eventos que se presentan en estos dos escenarios, alcanzan alrededor del 70% de la programación total de la institución (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2012).

Stalin Lucero, director de Producción de la Fundación en entrevista con Diario El Comercio, señala que el 90% de las producciones de los teatros México y Variedades son coproducción con gestores independientes y colectivos del país (El Comercio, 2012, p. 3). Asimismo indica que se han tecnificado los procesos de producción. Asistiendo a mercados culturales internacionales se arma la programación con uno o dos años de anticipación. De todas las propuestas nacionales y extranjeras (alrededor de 150) se realiza un proceso de selección y tomando en cuenta parámetros de calidad, características técnicas y condiciones poblacionales, la Fundación destina a las obras y/o proyectos seleccionados a los distintos escenarios que administra.

2.2.2 Identidad verbal

En el año 2003 el Concejo Metropolitano de Quito resuelve autorizar la constitución de la Fundación Teatro Nacional Sucre, en calidad de administradora del Teatro Nacional Sucre (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2005, Estatuto), escenario que es parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y que en aquel entonces estaba remodelado y listo para entrar nuevamente en funcionamiento.

Asimismo el Estatuto de la Fundación establece entre sus objetivos institucionales (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2005. Objetivos: literal d):

Administrar el inmueble en que se ubica el Teatro Nacional Sucre y otros bienes que se sean confiados para su ocupación como escenarios y centros de desarrollo de las manifestaciones culturales de la música y las artes escénicas, ya sea directamente o a través de mecanismos que

a criterio del Directorio se consideren necesarios para el logro de un óptimo funcionamiento en el marco de las políticas culturales metropolitanas.

En cuanto a la relación con el nombre, en lo que se refiere a herramientas de comunicación, el dominio web de la Fundación es: www.teatrosucre.com y el segundo dominio web es: www.teatrosucre.org. De esta forma los correos electrónicos del personal de la Fundación tienen las terminaciones teatrosucre.com (<http://www.teatrosucre.org>, 2012).

2.2.3 Identidad visual

Como señala Joan Costa (2007, p. 128), los logotipos, los símbolos y los colores distintivos son los instrumentos que asumen la función de marca. Se hará una síntesis histórica de estos elementos vinculados a la identidad visual de la Fundación Teatro Nacional Sucre.

Desde la creación del Teatro Nacional Sucre, en el año de 1886, han sido varias las tipografías utilizadas en piezas gráficas de comunicación (afiches, hojas volantes, programas de eventos y otros) para identificar el nombre del teatro, como el lugar de realización de un evento; generalmente, se utilizaba la misma tipografía para el texto informativo de toda la pieza. Esto se observa en una muestra adjunta de piezas gráficas utilizadas entre los años 1889 y 1990, tomadas del Archivo Nacional del Ecuador. (Archivo Nacional del Ecuador, 2013. Fondo: Teatro Nacional Sucre, Serie: Programas y Presentaciones). Anexo No. 1

De la primera referencia que se tiene del logotipo del Teatro Nacional, se desconoce con exactitud el año en el que fue creado así como de su creador. Al parecer fue diseñado por un arquitecto del antiguo Fondo de Salvamento del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito –FONSAL- y se basa en la

representación gráfica de la fachada del Teatro Nacional Sucre, con aplicaciones cromáticas en color amarillo y negro (Latin-brand, 2013).



Figura 5. Primera referencia del logotipo del Teatro Nacional Sucre. Tomado de www.latin-brand.com

En el año 2005 se creó el área de Diseño Gráfico en la Fundación. Sofía Soto, su entonces y actual Coordinadora, en entrevista comenta (Soto, 2013): “Cuando entré a la Fundación vi que el logo en ese tiempo tenía problemas de aplicación y lectura y no había un sistema de identidad corporativa. La Fundación no tenía presencia de marca”.

A decir de Soto: “Se realizó un análisis interno de marca y se planteó la realización de una consultoría externa que trabaje de la mano con la Fundación en el diagnóstico de marca y estudio de posicionamiento de marca. El objetivo era que los resultados permitieran crear una estrategia y el plan de creación del sistema de identidad visual”.

La empresa Giotto Design fue la encargada de realizar el estudio. La metodología utilizada, de acuerdo con Soto fue: “Se hicieron estudios enfocados principalmente en el logo del Teatro Nacional Sucre. Los resultados indicaron que la marca Teatro Nacional Sucre sí tenía un posicionamiento, existía recordación del logotipo a través del reconocimiento de la fachada del Teatro. A partir de este resultado, se decidió mantener la fachada como base

del logotipo del Teatro Nacional Sucre. Cabe mencionar que para este año, no existían los logotipos del Teatro Variedades Ernesto Albán ni del Teatro México” (Soto, 2013).

La estrategia, a decir de Soto, se planteó a través de la creación de un sistema que permitía mantener una identidad visual en piezas gráficas y grillas fijas, que ahorren tiempo a la hora de crear las piezas, sin que se coarte la creatividad y la versatilidad del diseño. Este sistema consistía en que los logotipos de los escenarios debían aplicarse siempre acompañados del logotipo de la Fundación, el mismo que tenía una concepción tipográfica en letra Times, sin símbolo o ícono que lo acompañara.

El resultado del trabajo entre la Fundación y empresa Giotto Design fue el “Manual de Imagen, normas para el uso correcto de la marca”, documento que sirvió como base para la creación de la identidad visual de la Fundación Teatro Nacional Sucre y de sus espacios (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2013. Manual de imagen).

A decir de la empresa Giotto Design:

“Para nosotros este es el teatro insignia de la ciudad de Quito, por lo que para plantear este proyecto de revitalización de marca, era indispensable tomar en cuenta sus 125 años de historia. La propuesta contempla toda una estructura que abarca las diferentes submarcas de la Fundación, lo que aportaba orden y una clara identificación con la marca madre. Para el logotipo simplificamos la fachada del Teatro, rescatando la importancia de sus elementos neoclásicos, característica importante de su arquitectura siglo XVII. La fachada junto a la tipografía dentro de dos rectángulos, uno de color gris cálido y el otro rojo actúan como un elemento unificador en cada una de sus piezas” (Latin-brand, 2013).

El resultado obtenido fue el siguiente:



Figura 6. Conceptualización gráfica de logotipos y sus vinculaciones con la Fundación, año 2005. Tomado de www.latin-brand.com

En el año 2010 con la creación del Departamento de Comunicación y Marketing, se analizó internamente la identidad visual y la aplicación de la marca Fundación Teatro Nacional Sucre, así como de las marcas de cada uno de sus espacios (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2010, documento interno análisis de marca).

Al realizar encuestas informales al público asistente a los eventos se detectaron varios problemas con respecto al posicionamiento de las marcas, tanto de la Fundación como institución así como de los escenarios y espacios que administra. Se concluyó que los públicos no lograban vincular a la Fundación y los espacios que administra, ni tampoco había claridad entre ellos

que la Fundación es una entidad municipal, lo que a su vez ocasionaba inconvenientes entre la Fundación y el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2010, documento interno análisis de marca).

Los resultados evidenciaron el inconveniente que se percibía internamente y eran que el nombre mismo de la Fundación Teatro Nacional Sucre dificultaba el posicionar a los teatros Variedades Ernesto Albán y México, y al mismo tiempo vincularlos con la Fundación como institución administradora (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2010, documento interno análisis de marca).

Ante estos resultados, se decidió mantener el sistema de grillas planteado en el Manual de Imagen, y se realizaron ajustes a la aplicación de los logotipos. El resultado fue un manejo de grillas que incluía a la marca madre, junto con las marcas de los espacios (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2010, documento interno aplicación de logotipos, Departamento de Comunicación y Marketing).

El resultado obtenido fue el siguiente:



Figura 7. Grilla de logotipos que incluye el logotipo de la Fundación junto con los logotipos de escenarios y espacios, año 2010. Tomado de documentos de identidad visual de la Fundación.

Se determinó que la marca Fundación Teatro Nacional Sucre debía estar siempre presente y acompañada del logotipo del escenario del evento en cuestión, como se observa en las piezas gráficas que se adjuntan y

corresponden a eventos presentados en los escenarios que administra la Fundación. Anexo No. 2, anexo No. 3 y anexo No. 4

La Secretaría de Comunicación del Municipio, órgano que establece y rige las políticas de comunicación tanto de la municipalidad como de todas las entidades que forman parte del Cabildo, determina el manejo de la identidad visual y su aplicación en todos los formatos, a través del Manual de Imagen. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2010. Documento interno de Manual de imagen MDMQ). En este sentido, todas las piezas comunicacionales de la Fundación antes de ser producidas deben tener la aprobación de la Secretaría de Comunicación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2010, documento interno disposiciones Departamento de Comunicación y Marketing).

Al realizar una revisión de los logotipos de las empresas metropolitanas, secretarías, agencias, fundaciones e institutos que pertenecen a la Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito (Municipio de Quito, 2013, recuperado el 07 de diciembre de 2013 de <http://www.quito.gob.ec>), se evidencia que el ícono denominador común en sus logotipos es la grafica de la letra “Q”, y se sigue un esquema en cuanto al uso tipográfico, cromático y estético que evidencia una asociación de marca directa y pertenencia de la entidad en particular con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.



Figura 8. Distributivo de dependencias municipales al año 2013. Tomado de www.quito.gob.ec

Bajo esta distribución se toma como sección de referencia a la denominada “Fundaciones” por encontrarse en este grupo la Fundación Teatro Nacional Sucre junto con el Centro Cultural Metropolitano, Museos de la Ciudad y el Patronato Municipal San José.

Al realizar una compilación de los logotipos de cada una de estas fundaciones, junto con el logotipo del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se obtiene el siguiente resultado:



Figura 9. Compilación de logotipos de las Fundaciones que pertenecen al Municipio de Quito.

2.2.4 Identidad ambiental

Se realizará una descripción de los elementos que componen la identidad ambiental de cada uno de los escenarios que administra la Fundación en vista de que la institución, como tal, no cuenta con un espacio definido para ello y tiene las oficinas de los funcionarios en cada uno de los teatros.

Teatro Nacional Sucre

El Teatro Nacional Sucre se encuentra ubicado en uno de los cuatro lados de la Plaza del Teatro, en el Centro Histórico de Quito. Cuenta con un aforo para 700 personas. Por su trayectoria de 125 años se le ha impuesto el carácter de consagratorio, a decir de la Directora Ejecutiva de la Fundación, Lucía María Patiño (2010), se quiere que el teatro se convierta en la máxima aspiración de un artista para presentar su obra, o presentarse en una obra (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2010, documento acta s/n sesión de trabajo).

Se compone de un pre-foyer, un foyer o antesala y en el interior el área de butacas que está diseñado en forma de herradura. Guarda un estilo clásico con mármol en sus pisos, gradas en semicírculo que conectan los niveles; butacas forradas de terciopelo y equipos tecnológicos de audio, iluminación y video. Lo componen tres niveles: luneta o galería, platea y dos niveles de palcos. En la parte del frente se encuentra el foso y el escenario con dos brazos o accesos a los costados y por último el área de camerinos al fondo.



Figura 10. Fotografía de la fachada del Teatro Nacional Sucre. Tomada del archivo fotográfico de la Fundación (2012)

Teatro Variedades Ernesto Albán

El Teatro Variedades Ernesto Albán se encuentra ubicado en el lado nororiental de la Plaza de Teatro en el Centro Histórico de Quito y cuenta con aforo para 250 personas. En sus inicios, en la década de los años 50, fue una sala de cine que pertenecía a una familia de la ciudad y luego fue un pequeño teatro de variedades.

En el año 2003, pasó a ser parte de la Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito, fue remodelado, y en el año 2004 fue dado en administración a la Fundación Teatro Nacional Sucre. Está compuesto por dos niveles: luneta y platea, un acceso al escenario por un costado, área de camerinos, vestuario y utilería. Desde el escenario se tiene acceso directo al área de platea. Su estilo es moderno y contemporáneo, y permite una cercanía entre el artista y el público (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2012a).



Figura 11. Fotografía de la fachada del Teatro Variedades Ernesto Albán. Tomada del archivo fotográfico de la Fundación (2012)

Teatro México

El Teatro México se encuentra ubicado al sur de la ciudad de Quito, en la ciudadela México, y cuenta con aforo para 400 personas. En los años 70 fue una sala de cine de barrio que proyectaba mayormente películas mexicanas de época. En el año 2004, la Alcaldía lo dio en administración a la Fundación Teatro Nacional Sucre. Cuenta con escaleras móviles, acústica, sistema de

audio y televisión lo que lo convierte, a decir de los expertos, en uno de los teatros mejor equipados de Latinoamérica. Al estar ubicado en el sur de la ciudad se lo utiliza para realizar conciertos de rock, género acogido en esta zona de la ciudad, y proyección de películas con el apoyo de distintas embajadas acreditadas en la ciudad.



Figura 12. Fotografía de la fachada del Teatro México. Tomada del archivo fotográfico de la Fundación (2012)

2.2.5 Identidad comunicacional

2.2.5.1 Departamento de Comunicación y Marketing:

Encargado de ejecutar el Plan Estratégico de Comunicación y Marketing de la Fundación en base a estrategias y acciones que responden a una planificación sustentada en diagnósticos y objetivos.

Objetivo general del Departamento

Planificar y gestionar las actividades de comunicación que se implementan en la institución (Comunicación de Marketing, Comunicación Organizacional y Comunicación Institucional), alineadas estratégicamente al Plan Operativo Anual de la Fundación. (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2011, documento interno).

Objetivos específicos del Departamento

- Difundir los eventos (productos culturales) y proyectos institucionales entre sus públicos objetivos.
- Consolidar la identidad de la institución a través de una sólida reputación institucional, que refleje su cultura corporativa y permita generar una imagen positiva en el público. (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2010, documento interno)

2.2.5.2 Estructura del Departamento de Comunicación y Marketing (a diciembre de 2012)

El Departamento de Comunicación y Marketing se concibió como una unidad polifuncional con capacidad para trabajar en los tres ámbitos estratégicos de la comunicación: Institucional, Organizacional y Mercadológica (Informe Anual de Labores, 2012b, p. 46).

Cada área tiene un coordinador(a) quien está en contacto con la dirección del departamento. Está conformado por: Diseño Gráfico, Fotografía, Coordinación de medios y producción, Asistente de comunicación Teatro Nacional Sucre, Webmaster, Asistente de comunicación del Teatro Variedades y del Teatro México, Relaciones Públicas y Televisión, resultando en un equipo multidisciplinario que se articula en base a un sistema de red, lo que permite un trabajo coordinado entre las áreas que ejecutan todas las acciones de comunicación de la institución, tanto de eventos como comunicación

corporativa e institucional. Anexo No. 5

2.2.5.3 Proceso departamental

El proceso implementado en el departamento se fundamenta en seis fases que permiten la interacción entre las diferentes áreas: programación, desarrollo, revisión y aprobación, ejecución, distribución y seguimiento. Cada fase cuenta con una metodología de trabajo, un cronograma de actividades y el cumplimiento de objetivos (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2012, documento interno metodología de trabajo).

2.2.5.4 Piezas de comunicación

Con el objetivo de dinamizar las acciones comunicacionales enfocadas a la publicidad de los eventos se estableció una oferta comunicacional por clasificación de espectáculos, de esta forma se establecieron tres categorías de eventos: A, AA y AAA. Bajo este esquema se determinaron algunos aspectos para la clasificación de un evento, entre ellos: número de artistas a presentarse, número de días a presentarse, producción propia, coproducción o alquiler, estreno, preposición, entre otros. De ésta forma las piezas de difusión y los canales de comunicación que se utilizaban para cada evento estaban previamente definidos. (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2012. Documento interno departamento comunicación y marketing).

Cada área del departamento está a cargo de la producción de las piezas de comunicación distribuyéndose de la siguiente forma: (Fundación Teatro Nacional Sucre, 2012. Documento interno departamento comunicación y marketing)

Tabla 4 Piezas comunicacionales asignadas a cada área del Departamento

ÁREA	PIEZAS COMUNICACIONALES
Comunicación / Prensa	A través de la elaboración de planes de medios por cada evento se utilizan: boletines de prensa, dossiers de prensa, agendas de eventos, entrevistas en medios de comunicación, pautas en radio y televisión.
Diseño e imagen	Brief y campañas visuales, identidad visual institucional, revista mensual, agendas mensuales, afiches, postales, flyers, banners, piezas para medios digitales, programas de mano, avisos para prensa, BTL.
Televisión	Spots, cuñas de radio, promocionales web, guiones, locuciones, videos.
Fotografía	Retratos, backstage, público, coberturas.
Webmaster	Manejo de página web (www.teatrosucre.com) y redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube), envío de correos electrónicos (<i>mailing</i>) con agendas mensuales, HTML, envío de boletines de prensa, galerías fotográficas en la página web.

2.3 Competencia

Entre los resultados que se presentan en la investigación de mercado autorizada por la Fundación Teatro Nacional Sucre en el año 2012 y realizada por la empresa consultora Marketing Consulting, se toman las referencias de

los tres escenarios considerados por los consultados como competencia de la Fundación Teatro Nacional Sucre, en cuanto a la oferta cultural de la ciudad: Casa de la Cultura Ecuatoriana, Teatro del CCI (Centro Comercial Iñaquito) y Corporación Cultural Patio de Comedias.

Casa de la Cultura Ecuatoriana. Constituida el 9 de agosto de 1944, mediante Decreto Ejecutivo N° 707, cuyo fundamental propósito busca "(...) dirigir la cultura con espíritu esencialmente nacional, en todos los aspectos posibles a fin de crear y robustecer el pensamiento científico, económico, jurídico y la sensibilidad artística de la colectividad ecuatoriana" (Casa de la Cultura Ecuatoriana, 2013). La Casa de la Cultura tiene presencia a nivel nacional a través de núcleos provinciales en cada capital de provincia y extensiones cantonales en varias localidades del país.

Algunas de sus finalidades son: a) Orientar el desarrollo de la cultura nacional y universal, estimular su conocimiento y difundir los valores de la cultura ecuatoriana en el ámbito nacional e internacional. b) Integrar a las diversas culturas del país, en condiciones de igualdad, mediante programas e iniciativas culturales, para consolidar y fortalecer la identidad de la nación ecuatoriana. c) Fortalecer, ampliar e impulsar el pensamiento, el arte y la investigación científica, a fin de promover y difundir la riqueza y diversidad cultural del país (Casa de la Cultura Ecuatoriana, 2013).

Teatro del CCI (Centro Comercial Iñaquito). Bajo el eslogan "el teatro, un espacio cultural", nace el 31 de enero de 2006 como un aporte del Centro Comercial Iñaquito para promover la cultura y el entretenimiento en la ciudad de Quito. Cuenta con dos salas, una en el Centro Comercial CCI en el centro norte de Quito y otra inaugurada en enero de 2013 en el centro comercial Skala Shopping en el valle de Cumbayá. A decir de su sitio web:

“Desde su creación hemos presentado, bajo la dirección artística de Cristina Rodas, tanto obras de la nueva dramaturgia ecuatoriana como grandes éxitos teatrales del mundo entero, todo esto en un ambiente moderno, confortable y seguro” (El Teatro CCI, 2013).

La sala del CCI cuenta con instalaciones con capacidad para 175 personas, camerinos y baños. El teatro del Skala Shopping cuenta con capacidad para 182 personas, cafetería, camerinos y baños (El Teatro, 2013).

Corporación Cultural Patio de Comedias. Constituidos en junio de 2007, el grupo creativo está conformado en su mayoría por mujeres, y a pesar de haber participado en festivales internacionales en: Perú, Argentina, Costa Rica, España y Estados Unidos, su objetivo principal sigue siendo el público ecuatoriano. Su responsabilidad radica en ser un referente para la sociedad de este país (Patio de Comedias, 2013).

La Corporación difunde sus espectáculos y actividades en el país, incluso llevando teatro hacia comunidades que normalmente no tienen acceso a representaciones artísticas. Mantienen un vínculo personalizado con el público como participantes activos del trabajo escénico (Patio de Comedias, 2013).

Actualmente han reforzado las áreas de su trabajo con el fin de abrir espacios hacia la comunidad, sobre todo a grupos poblacionales de mujeres y jóvenes, entre las que se encuentran: la capacitación (cursos y talleres), las políticas culturales, la comunicación y la producción” (Patio de Comedias, 2013).

Mediante entrevistas semi estructuradas que se realizaron a las autoridades de los tres escenarios, se pueden comprender las particularidades de cada una de estas organizaciones, y de esta forma contar con datos que permitan visualizar

la forma de operar de cada uno de ellos, su infraestructura y su funcionamiento, en relación con la Fundación Teatro Nacional Sucre. Solo así se puede considerar a la Fundación Teatro Nacional Sucre en el ámbito de los espacios escénicos de la ciudad de Quito. Anexo No. 6 y anexo No. 7

CAPITULO III: INVESTIGACIÓN

3.1 Justificación

¿Tienen la Fundación Teatro Nacional Sucre y cada uno de los escenarios que administra, identidades definidas que les permitan ocupar una posición clara en la mente de sus públicos?

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General:

Presentar una propuesta de estrategias comunicacionales para posicionar a los escenarios que administra la Fundación Teatro Nacional Sucre.

3.2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar la identidad de la Fundación Teatro Nacional Sucre.
- Definir si el Teatro Nacional Sucre, el Teatro Variedades Ernesto Albán y el Teatro México tienen identidades propias.
- Contar con insumos investigativos que permitan diseñar las estrategias comunicacionales.

3.3 Alcance

Con el fin de tener datos sobre el conocimiento que tiene la población acerca de la Fundación Teatro Nacional Sucre y de los teatros que administra se consultaron dos investigaciones relacionadas; la primera es una investigación denominada “Percepción sobre museos y otras actividades culturales” realizada por el Sistema Metropolitano de Museos y Centros Culturales, Simmyc, en el año 2011; y, la segunda investigación denominada “Estudio de mercado integral para determinar el posicionamiento corporativo e imagen de marca Fundación Teatro Nacional Sucre” contratada por la Fundación Teatro Nacional Sucre en el año 2012 y que aún permanece como documento interno

de la institución. Por lo tanto, estos estudios sirven de línea base y de análisis descriptivo para la posterior propuesta estratégica, que se respalda con una encuesta no probabilística y entrevistas a los administradores de los espacios teatrales considerados competencia de la Fundación Teatro Nacional Sucre.

De igual manera, se toma como referencia para el establecimiento de la encuesta no probabilística, los datos del Censo de Población del 2010, (INEC, 2010), pues en las encuestas que se implementan a nivel nacional no se investigan los “consumos culturales”, tan solo se quiere conocer qué porcentaje del salario destina una persona a “recreación y cultura”.

El estudio de *“Percepción sobre museos y otras actividades culturales”* realizado en el año 2011 por el Sistema Metropolitano de Museos y Centros Culturales (Simmyc) en la ciudad de Quito, tuvo un universo conformado por estudiantes de universidades públicas y privadas; hombres y mujeres en edades comprendidas entre los 18 y 55 años, de estratos socioeconómicos medio alto, medio y medio bajo. La metodología utilizada fue cuantitativa, a través de entrevistas personales utilizando un cuestionario semi estructurado. La muestra fue de 208 entrevistas a universitarios (105 entrevistas en universidades públicas y 103 entrevistas en universidades privadas), y 633 entrevistas por sector (411 urbano y 222 rural) (Simmycc, 2011, lámina 6).

En los resultados presentados se puede observar que la actividad de asistir al teatro se encuentra entre las últimas opciones tanto en el grupo de los jóvenes como en el grupo de hombres y mujeres entre los 18 y 55 años (Simmycc, 2011, lámina 8).

Entre las razones expuestas por el grupo de jóvenes universitarios para no acudir al teatro están:

- No hay tiempo

- No hay publicidad
- No hay suficiente oferta
- Son caros
- Están lejos
- Es aburrido

En el grupo de hombres y mujeres se manifestó que no van al teatro por las siguientes razones:

- No hay tiempo
- Es muy caro
- No hay publicidad
- Están lejos
- No hay oportunidad

En cuanto a las actividades culturales, casi las tres cuartas partes de los entrevistados en el grupo de universitarios y en el grupo de hombres y mujeres, consideran que en la ciudad hay pocas presentaciones teatrales (Simmycc, 2011, lámina 21).

En el “Estudio de mercado, auditoría de imagen, para determinar el posicionamiento corporativo e imagen de la marca Fundación Teatro Nacional Sucre. Desarrollo de un plan de mercadeo y comunicación”, autorizado por la Fundación Teatro Nacional Sucre e implementado por la empresa consultora Marketing Consulting en el año 2012, cuyos objetivos fueron:

- Tener un conocimiento integral y global sobre aspectos de marca, imagen, identidad y posicionamiento de la Fundación Teatro Nacional Sucre.

- Determinar aspectos relevantes que sean acordes con las necesidades de la Fundación Teatro Nacional Sucre.
- Realizar un diagnóstico integral que permita orientar las estrategias de imagen, identidad, comunicación integral y marketing de la Fundación Teatro Nacional Sucre (Estudio de mercado, 2012, p. 4).

El diseño metodológico se basó en un mix investigativo: cualitativo y cuantitativo a través de *focus groups* (grupos focales), entrevistas a profundidad y encuestas.

Los focus groups estuvieron compuestos por hombres y mujeres de 18 a 35 años, y hombres y mujeres mayores de 35 años, de entre 7 a 10 integrantes cada grupo. Se realizaron dos sesiones por cada grupo objetivo, entre el 4 y 5 de septiembre de 2012.

En las entrevistas a profundidad establecieron cinco informantes claves entre Gerente y/o Jefes de departamentos de comunicación, RR.PP., asuntos corporativos y mercadeo. Líderes de opinión y periodistas culturales.

Se realizaron 552 encuestas *in situ*.

De esta investigación se destacan los resultados del estudio cuantitativo en lo que respecta a las alternativas de esparcimiento cultural la opción de escuchar música se impone con un 29% del total de encuestados en la urbe capitalina, lo cual se destaca más en el grupo del sur con un 33%. Como segunda alternativa de esparcimiento cultural los consultados manifiestan “ir a eventos culturales” en un 18% sobresaliendo la información proporcionada en el sector norte de la capital con un 23% por sobre el 11% en el sector sur. Un 6% de las personas consultadas exteriorizan su preferencia de “ir al teatro”, donde

sobresale el grupo de personas encuestadas en el sector norte de la ciudad, y porcentajes del 6% y 2% en el sector centro y sur respectivamente. (Estudio de mercado, 2012, documento ppt, resultado estudio cuantitativo, lámina 7).

En lo que respecta a la frecuencia de asistencia a eventos culturales, los datos son: un 60% de la población encuestada manifiesta “ir casi siempre a eventos culturales”, siendo más acentuada esta información en la población mayor de 36 años con el 66% del sector norte de la ciudad de Quito. La población encuestada en un 26% expresa “nunca ir a un evento cultural”, sobresale el conjunto de personas entrevistadas en el sector centro de la urbe capitalina con un 38% siendo el mismo criterio para los grupos de edades investigadas. (Estudio de mercado, 2012, documento ppt, resultado estudio cuantitativo, lámina 9).

En cuanto a los resultados del estudio cualitativo en lo que respecta al posicionamiento institucional, ante la pregunta: ¿Cuál es la primera idea que viene a su mente cuando escucha Fundación Teatro Nacional Sucre?, los resultados expresan que los dos grupos de encuestados, jóvenes y adultos, la relacionan directamente con el Teatro Nacional Sucre, y coinciden que entre las características que se les viene primero a la mente son: patrimonio y cultura (Estudio de mercado, 2012, documento ppt, resultado estudio cualitativo, lámina 9).

Con relación a la pregunta: ¿Conoce si la Fundación Teatro Nacional Sucre administra otros teatros o proyectos culturales adicionales al Teatro Nacional Sucre?, el 79% de los consultados respondió “no conocer”, y el 21% respondió “si conocer”. (Estudio de mercado, 2012, documento ppt, resultado estudio cualitativo, lámina 10).

Con relación a la pregunta: ¿Cómo perciben ustedes a la Fundación Teatro Nacional Sucre, como una entidad pública o privada?, el 64% la percibe como “pública”, y el 36% la percibe como “privada o mixta”. (Estudio de mercado, 2012, documento ppt, resultado estudio cualitativo, lámina 11).

El carácter descriptivo de los estudios anteriormente citados complementa la información recabada para así establecer la propuesta de estrategias comunicacionales, que no descarta la información existente, pues como se explicó, ante la carencia de información específica y continuada, en el ámbito cultural, es importante usar los datos coincidentes de otras instituciones y de la estudiada para hacer un trabajo integrador y que no se ciña a aspectos coyunturales, sino de estructura.

En el estudio de “Percepción sobre museos y otras actividades culturales” realizado en la ciudad de Quito por el Sistema Metropolitano de Museos y Centros Culturales – Simmyc - (2011) se observa que la actividad de asistir al teatro se encuentra entre las últimas opciones tanto en el grupo de los jóvenes como en el grupo de hombres y mujeres entre los 18 y 55 años.

Asimismo los dos grupos consultados coinciden en que no realizan esta actividad porque: no hay tiempo, no hay publicidad, es caro y están lejos.

Los dos grupos también coinciden en que hay pocas presentaciones teatrales en la ciudad.

En el “Estudio de mercado, auditoría de imagen, para determinar el posicionamiento corporativo e imagen de la marca Fundación Teatro Nacional Sucre. Desarrollo de un plan de mercadeo y comunicación” (2012) autorizado por la Fundación Teatro Nacional Sucre e implementado por la empresa consultora Marketing Consulting, los resultados de la pregunta sobre “alternativas de esparcimiento cultural” indican que la población del sector norte

de la ciudad manifiesta “ir a eventos culturales” por sobre los sectores centro y sur, y de éstos el 6% exteriorizan su preferencia de “ir al teatro”.

En la pregunta sobre la frecuencia de asistencia a eventos culturales se evidencia que la población que manifiesta “ir casi siempre a eventos culturales” es mayor de 36 años y reside en el sector norte de la ciudad. De las personas que expresaron “nunca ir a un evento cultural” sobresale el grupo del sector centro de la urbe.

Siguiendo con este mismo estudio de mercado, en lo que se refiere a la pregunta sobre posicionamiento institucional, ante la pregunta: ¿Cuál es la primera idea que viene a su mente cuando escucha Fundación Teatro Nacional Sucre?, los grupos consultados, tanto en los grupos focales como en las entrevistas a profundidad, relacionan directamente a la Fundación con el Teatro Nacional Sucre adjudicándole características de patrimonio y cultura.

Asimismo se observa que en un alto porcentaje las personas consultadas no conocen los otros teatros que administra la Fundación Teatro Nacional Sucre; sin embargo, perciben que la Fundación Teatro Nacional Sucre es una entidad pública.

3.4 Métodos de investigación

3.4.1 Encuestas

Son estudios de tipo cuantitativos, se trata de la aplicación de entrevistas estructuradas a una muestra de personas estadísticamente representativa del público objetivo al que se desea consultar (Bosovsky, 2011, p. 17).

Bosovsky (2011) indica que son entrevistas individuales en las que se utilizan cuestionarios con una serie de preguntas de distinto tipo, que se pueden complementar de varias formas distintas: entrevistas presenciales a domicilio,

entrevistas presenciales en ciertos lugares, entrevistas autoadministradas y entrevistas telefónicas.

Como lo expone Germán Rey las encuestas buscan conocer las percepciones de los ciudadanos y ciudadanas de un país sobre sus relaciones con las diferentes manifestaciones de la cultura, enfatizando, particularmente, en sus posibilidades de acceso. Asimismo, dice, el conocimiento del consumo cultural ofrece una información clave, tanto a las instituciones de Estado como a creadores, organizaciones civiles, empresas culturales y usuarios, para definir políticas públicas de cultura, así como estrategias específicas de gestión cultural (Rey, 2008, p. 23).

Al momento, en el Ecuador no se han realizado encuestas nacionales acerca de los consumos culturales con la finalidad de conocer las preferencias directas de la población en esos temas, pues en los censos la cultura no es un tema que se pregunte a la población. Sin embargo, con la información descrita por Rey (2008) se cuenta con encuestas realizadas en México, Chile y Argentina que aportan datos importantes sobre consumos culturales. En este tipo de investigaciones se ha logrado determinar características similares entre los países de la Región en los cuales se han implementado estas mediciones. En lo que respecta al teatro, el autor expone:

“En México, el 60,4% de la población nunca ha asistido a teatro. El perfil de los asistentes no está diferenciado por sexo, ni por edad, aunque sí, y de manera importante, por nivel educativo. La asistencia a teatro aumenta a medida que aumenta la formación académica. También influye decididamente el nivel socioeconómico; los más pobres son los que asisten menos a teatro. Los motivos que aducen los entrevistados mexicanos para acudir a teatro son el tema de la obra, para pasar un rato agradable, y por los actores. Los motivos de inasistencia son que no tienen tiempo, que no les interesa, que no tienen dinero y que están muy lejos.

En Chile, el 79,65% de los entrevistados no asistió a teatro en el último año, y son los jóvenes lo que dicen haber asistido más. El nivel socioeconómico es una variable que pesa mucho en la inasistencia; un 94% de personas de clase popular no asistió a teatro, mientras que un 49% de clase alta sí lo hizo en el último año.

En Argentina, un 84,3% no asiste a teatro. El nivel de concurrencia tiende a ser más elevado entre las mujeres, las personas de clase media y alta, los mayores de 50 años y los residentes de capitales provinciales” (Rey, 2008 p. 70 y 71).

Estos datos, aunque representan realidades de Chile, Argentina y México, son representativos de la Región y son notables para el interés del presente estudio, que se respalda en dos estudios de investigación realizados en los años 2011 y 2012, que preguntan a la población acerca de los consumos culturales en la ciudad de Quito. Así, pues, como se apreciará, las instituciones que generaron las investigaciones, realizaron preguntas referentes a sus intereses y realidades, pero no difiere en mucho de lo que Rey (2008) en su publicación expone.

Sobre la base de los estudios y los aspectos destacados anteriormente, se implementó una encuesta on-line a sujetos seleccionados para determinar el conocimiento que tienen acerca de la Fundación Teatro Nacional Sucre, los teatros que administra y su relación con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Las variables importantes para esta encuesta fueron: edad, sexo, nivel de educación formal, nivel socioeconómico y sector de residencia.

Para fines de este trabajo se utilizó una muestra no probabilística a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, INEC, de población y gastos económicos en los hogares, en la ciudad de Quito, pues de acuerdo con Rey Lennon (2006), este tipo de muestras implican un menor costo económico y mayor rapidez, pero contemplan márgenes de error más amplios (Lennon,

2006, p. 33). Para este estudio, se aplican dos tipos de muestras no probabilísticas: la muestra por cuotas y la muestra intencionada, debido a que con la primera, por ejemplo, se pueden aminorar los márgenes de error al mantener las proporciones existentes en el universo del cual se quiere investigar (Lennon, 2006, p. 33); en este caso, de acuerdo con el censo de 2010, existe un total poblacional de 2'239.191 habitantes en la ciudad de Quito, de los cuales, el 51% son mujeres y el 49% son hombres. De esta manera, se mantendrá la relación de este indicador para la muestra.

En segundo lugar, la muestra intencionada es aquella que toma como muestra un espacio geográfico que representa a todo el universo (Lennon, 2006, p. 33); en este caso el sector norte de la ciudad es ese espacio representativo, ya que en el estudio de Marketing Consulting (2012, p.6) se advierte que quienes más acuden al teatro son los habitantes de la zona norte de la ciudad.

Cabe destacar que para la aplicación del cuestionario, se tomó como base lo expuesto por Germán Rey (2008), ya que los consumos culturales de pago en la Región están determinados por los niveles educativo y económico.

Para este estudio es importante la variable de edad y sexo, ya que la investigación del Simmycc está direccionada por políticas municipales para atraer públicos jóvenes, en lo que coincide la Fundación Teatro Nacional Sucre.

La ficha de la encuesta utilizada fue la siguiente:

Muestra: no probabilística

Número de casos: 100

Hombres: 49

Mujeres: 51

Localización: Norte de la ciudad de Quito.

Vía: Encuesta online

Fecha de aplicación: 28 de noviembre de 2013 hasta 4 diciembre de 2013.

Anexo No. 8

Con relación a la encuesta on-line, se exponen los resultados obtenidos:

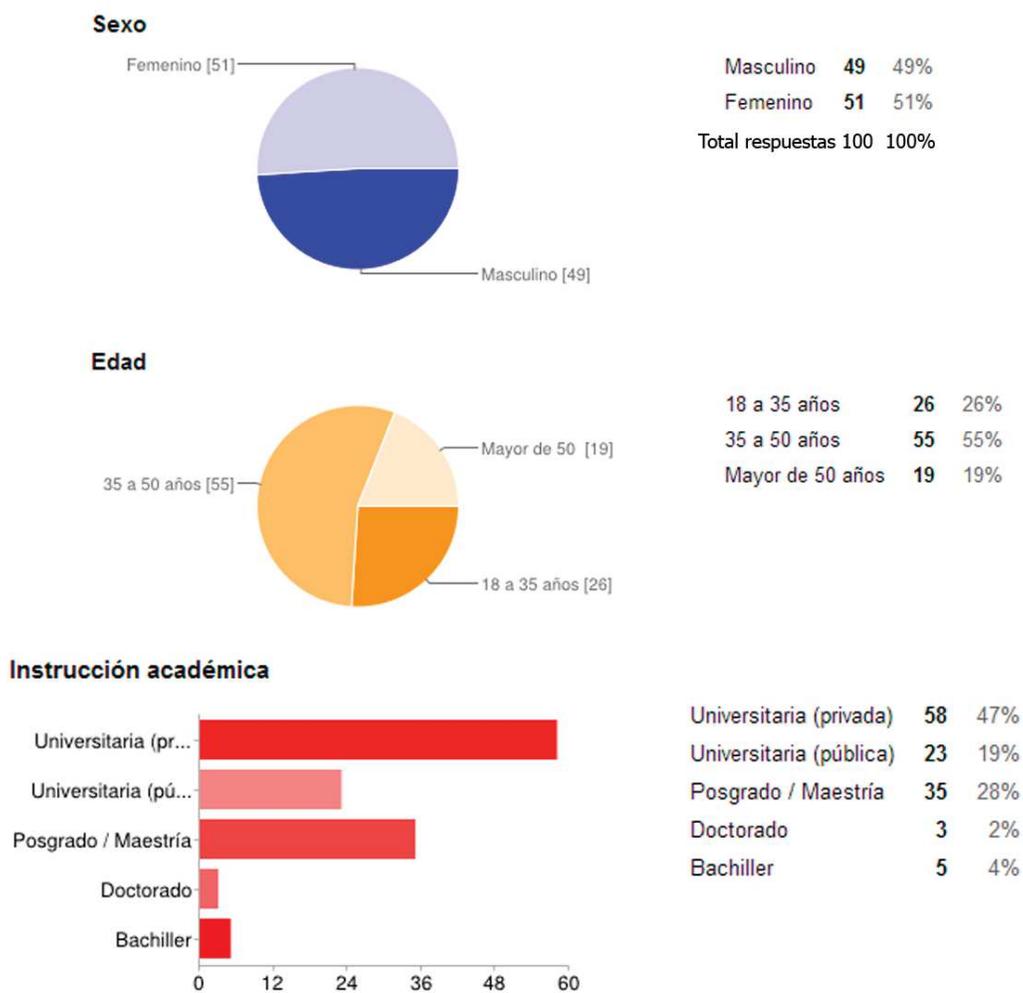


Figura 13. Presentación de resultados con relación a sexo, edad e instrucción académica.



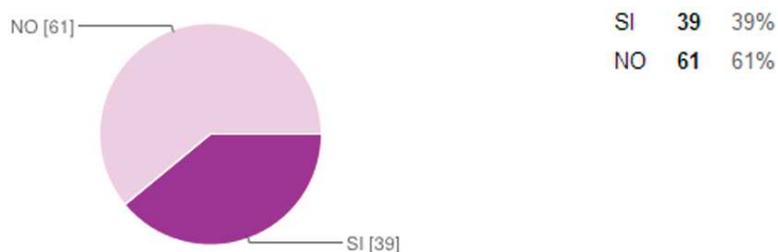
Figura 14. Presentación de resultados con relación a ingresos promedios mensuales y sector de la ciudad donde vive.

Se consultaron a 100 personas, muestra compuesta entre 40 hombres y 51 mujeres, en edades comprendidas entre los 18 años a mayores de 50 años. La mayoría de las personas consultadas, el 55%, oscilan entre los 35 a 55 años de edad. La mayoría, el 66%, tiene estudios universitarios. El 28% tiene estudios de cuarto nivel (maestría o postgrado), y un porcentaje menor, el 2% indica tener un doctorado.

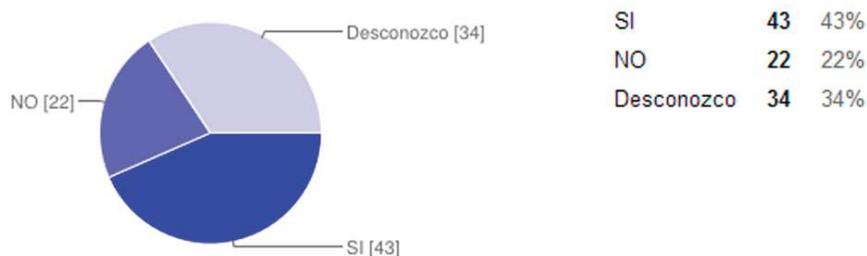
El promedio de ingresos mensuales del 54% de los consultados es mayor a los USD\$1.000,00 (Un mil dólares norteamericanos), y la mayoría vive en el norte de la ciudad, seguido del sector centro y del sector sur.

A continuación se revisarán los resultados de las preguntas en cuanto al conocimiento que tienen las personas consultadas sobre la Fundación Teatro Nacional Sucre, su relación con el Teatro Nacional Sucre y su dependencia.

1. ¿Sabe usted qué es la Fundación Teatro Nacional Sucre?



2. ¿El Teatro Nacional Sucre es lo mismo que la Fundación Teatro Nacional Sucre?



3. ¿De quién depende la Fundación Teatro Nacional Sucre?

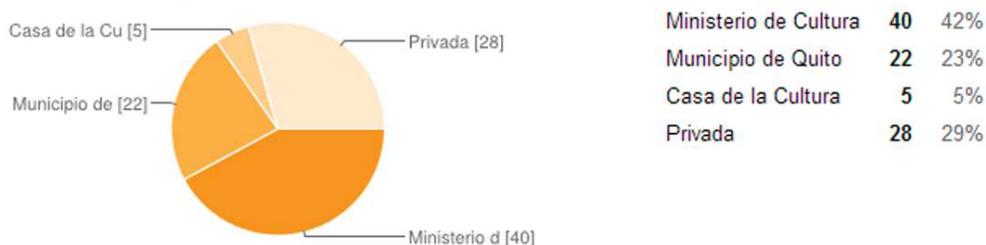


Figura 15. Presentación de resultados con relación al conocimiento sobre la Fundación, y su relación con el Municipio de Quito.

Los resultados revelan que la mayoría de las personas consultadas, el 61%, no saben que es la Fundación Teatro Nacional Sucre. La mayoría de ellas, el 43%, asocia que la Fundación es lo mismo que el Teatro Nacional Sucre, seguido por el 34% que desconoce si existe o no una vinculación. Un porcentaje menor, el 22%, indican que la Fundación Teatro Nacional Sucre no es lo mismo que el Teatro Nacional Sucre.

Asimismo la mayoría de las personas consultadas, el 42%, dice que la Fundación Teatro Nacional Sucre pertenece al Ministerio de Cultura, seguido por un 29% que piensa es una entidad privada. En tercer lugar, el 23%, opina que la Fundación pertenece al Municipio de Quito.

Con relación a los teatros que asocian con la Fundación Teatro Nacional Sucre, las personas consultadas indicaron lo siguiente:



Figura 16. Presentación de resultados con relación a la asociación de los teatros que administra la Fundación con la institución.

La mayoría de las personas, el 47%, asocia directamente al Teatro Nacional Sucre con la Fundación, seguido en segundo lugar por un 16% que asocian también al Teatro Bolívar y en tercer lugar, un 14%, que la asocian con el Teatro Variedades Ernesto Albán. Un porcentaje menor asocia también al Teatro México.

En cuanto al tipo de actividades culturales que se realizan en los tres escenarios que administra la Fundación Teatro Nacional Sucre, los consultados indicaron lo siguiente:

5. ¿Qué tipo de actividades culturales desarrolla el Teatro Nacional Sucre?

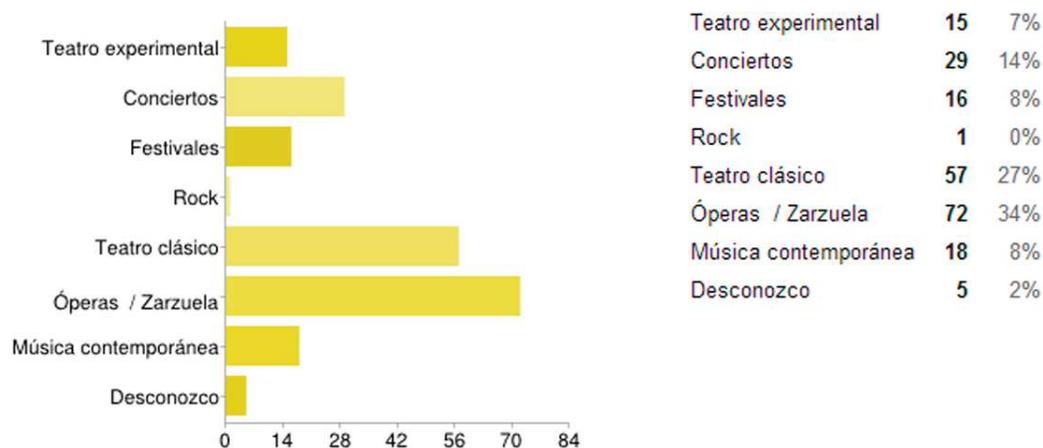


Figura 17. Presentación de resultados con relación a las actividades culturales que desarrolla el Teatro Nacional Sucre.

El Teatro Nacional Sucre está relacionado directamente con teatro clásico, óperas y zarzuelas, el 61% de los consultados así lo indicaron. Seguidos de la actividad de conciertos con el 14%.

6. ¿Qué tipo de actividades culturales desarrolla el Teatro Variedades Ernesto Albán?

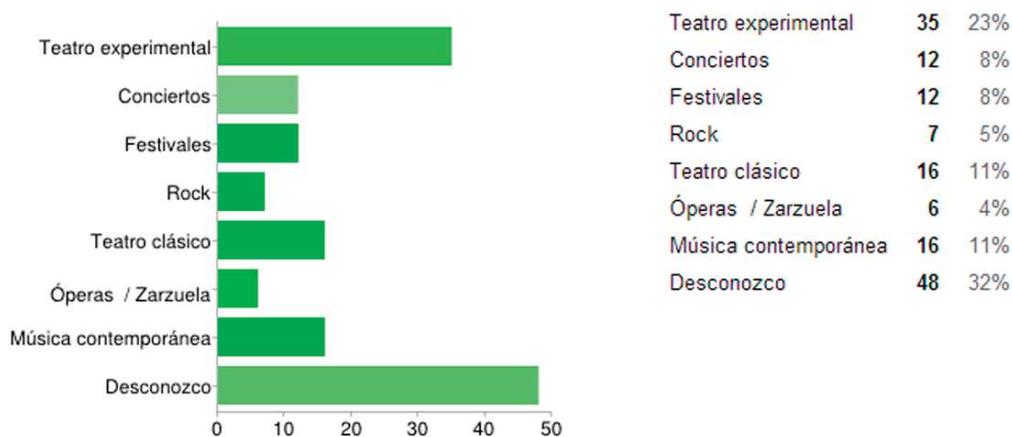


Figura 18. Presentación de resultados con relación a las actividades culturales que desarrolla el Teatro Variedades Ernesto Albán.

El 32% de los consultados indicaron desconocer la actividad cultural realizada en el Teatro Variedades Ernesto Albán. En segundo lugar, el 23%, indican al teatro experimental como actividad realizada en éste escenario.

7. ¿Qué tipo de actividades culturales desarrolla el Teatro México?

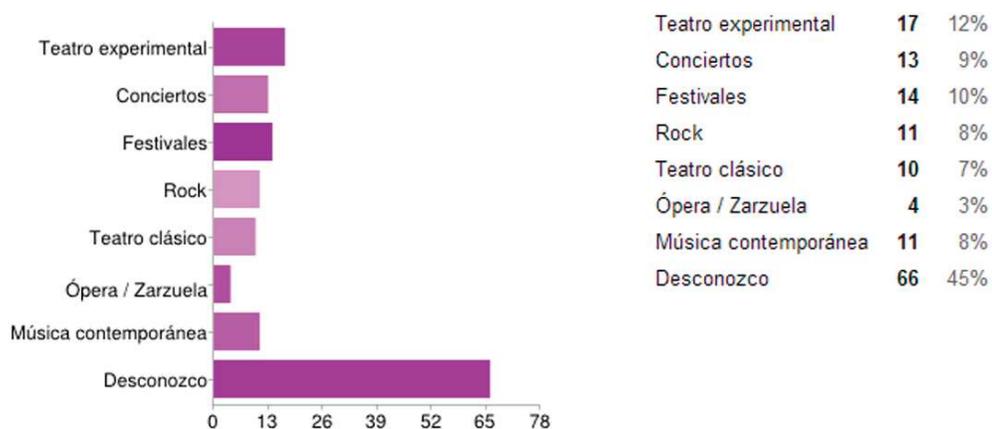


Figura 19. Presentación de resultados con relación a las actividades culturales que desarrolla el Teatro México.

Con relación al Teatro México el 45% de los consultados indican desconocer la actividad cultural realizada en el teatro. En 12% indica que se realiza teatro experimental y el 10% indica que se realizan festivales en éste escenario.

Con el fin de conocer las actividades culturales a las que asisten los consultados se preguntó a cuál asistieron en los últimos seis meses:

8. ¿A qué actividad cultural recuerda haber asistido en los últimos 6 meses?



9. ¿Dónde recuerda haber asistido a la actividad anterior?



Figura 20. Presentación de resultados con relación a la asistencia a actividades culturales y a los lugares acudidos.

Los resultados indican que los conciertos y los festivales son las actividades más atendidas por el grupo consultado, seguida por la respuesta de que no han asistido a ninguna de las actividades culturales propuestas. En porcentajes menores se puede observar la asistencia a teatro experimental, rock, teatro clásico, música contemporánea y otro tipo de actividad.

Entre los lugares a los que han asistido los consultados a las actividades propuestas se encuentran en mayor porcentaje la Casa de la Cultura, seguida por el Coliseo Rumiñahui, la Casa de la Música, el Patio de Comedia, el Teatro Nacional Sucre, el Estadio Olímpico y el Teatro Variedades.

3.4.2 Entrevistas a expertos

A diferencia de otras entrevistas, aquí se tiene menos interés en la persona que en su calidad de experto en cierto ámbito de actividad. El especialista se integra en el estudio, no como caso individual, sino como representación de un grupo. La amplitud de la información potencialmente relevante proporcionada por el entrevistado, es mucho más limitada que en otras entrevistas. La guía de entrevista tiene un doble propósito, primero que obliga al entrevistador a preparar la entrevista, de tal manera que no se presente como un investigador (a) incompetente, y segundo posibilita que la entrevista no se pierda en temas que no están relacionados (Salinas y Cárdenas, 2009, p. 381).

Como se mencionó anteriormente, al no contar con datos sobre consumos culturales, ni espacios escénicos que tiene la ciudad y/o la competencia en el ámbito de artes escénicas, se utilizaron los datos en cuanto a la competencia que arrojó el estudio autorizado por la Fundación Teatro Nacional Sucre, del cual se desprende los tres escenarios que las personas consultadas perciben como importantes dentro del ámbito escénico cultural.

Con esta información se realizaron entrevistas a los administradores de tres escenarios de la ciudad: Teatro del Centro Comercial Iñaquito, Teatros de la Casa de la Cultura Ecuatoriana y Patio de Comedias. De igual manera, se entrevistó a una de las productoras del Teatro Nacional Sucre. Los resultados se analizan mediante una tabla comparativa.

Tabla 5 Datos comparativos entre escenarios de la ciudad de Quito

	TEATROS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - CCE	TEATRO DEL CCI	CORPORACIÓN CULTURAL PATIO DE COMEDIAS	FUNDACIÓN TEATRO NACIONAL SUCRE
NÚMERO DE SALAS DE TEATRO	6	2	1 sala + 1 patio	3
AFOROS	Entre los seis escenarios: 9.652 personas	Entre los 2 escenarios: 357 personas	Entre los 2 escenarios: 140 personas	Entre los 3 escenarios: 1.350 personas
FONDOS DE OPERACIÓN	Fondos públicos	Fondos privados	Fondos privados	Fondos públicos
PRESUPUESTO PARA COMUNICACIÓN	No	NR	Si (mínimo)	Si
MEDIOS PARA DIFUSIÓN	A través de la Unidad de Comunicación de la Vicepresidencia de la CCE: boletines de prensa, redes sociales, radiodifusora y unidad de televisión	Prensa escrita y redes sociales	Redes sociales, <i>free press</i> en medios escritos y televisión	Radio, Televisión, impresos, boletines de prensa, videos, agendas semanales, canales digitales, redes sociales, BTL
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	No	Si	Si	Si
REALIZA PRODUCCIONES PROPIAS	No	Si	Si	Si
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	No	No	No	Si
USO DE ESPACIOS PARA CO-PRODUCCIÓN, ALQUILER Y PRÉSTAMOS	Co-producción y alquiler	Co-producción y alquiler	Co-producción y alquiler	Co-producción, alquiler y préstamos (esporádicos)

DURACIÓN DE TEMPORADAS	1 semana	3 meses en producciones propias	1 a 9 semanas	1 semana a 3 semanas
GÉNEROS DE EVENTOS	Música, danza, títeres	Comedia en mayor parte + drama o multidisciplinarias	Comedia, drama, stand up comedy, pantomima, performance, títeres, música (rock)	Teatro, ópera, musical, zarzuela, danza, música, comedia
AUSPICIOS	No	No	No (únicamente para producciones específicas)	Si
ASPECTO TÉCNICO				
Equipo de Tramoya	Si	Si	Si	Si
Sistema de iluminación	Si	Si	Si (básico)	Si
Sistema de sonido	Si	Si	Si (básico)	Si
Circuito cerrado de televisión	No	No	No	Si
Sistema de grabación / video	Si	Si	Si (básico)	Si

Con relación a los objetivos institucionales y la diferencia de la gestión de un teatro público y un teatro privado, se detallan las respuestas emitidas por los entrevistados:

Tabla 6 Datos comparativos entre escenarios de la ciudad de Quito (objetivos y gestión)

	TEATROS DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA - CCE	TEATRO DEL CCI	CORPORACIÓN CULTURAL PATIO DE COMEDIAS	FUNDACIÓN TEATRO NACIONAL SUCRE
OBJETIVOS INSTITUCIONALES / EMPRESARIALES	Democratizar el espacio público buscando la cohesión social de la identidad para el disfrute del hecho cultural	Brindar oportunidades a grupos de teatro y obtener prestigio a través de las obras presentadas.	Ser un contenedor de contenidos de difusión y creación de espectáculos de artes escénicas. Brindar talleres de formación y capacitación de público y de artistas escénicos.	La persona entrevistada no los conoce.
APORTE AL DESARROLLO DE LAS ARTES ESCÉNICAS	El teatro público es un espacio para la reflexión, y que debe ser accesible económicamente para todos los ciudadanos.	Crear un espacio cultural de calidad.	Primera sala independiente que existe en Quito, con un gran porcentaje de grupos de teatro profesional presentados en la sala. Semillero de varios artistas escénicos y dramaturgos. Pionero en el modelo de gestión.	Generación de nuevos públicos, capacitación masiva a través de clases magistrales y conciertos didácticos. Presentación de espectáculos nacionales e internacionales de primer nivel.
DIFERENCIA DE LA GESTIÓN DE UN TEATRO PÚBLICO Y UN TEATRO PRIVADO	Es Estado tiene la obligación de nutrir a los escenarios públicos para seguir ejecutando la política pública. La Fundación Teatro Nacional Sucre tiene un elevado	No responde	Los recursos económicos hacen una diferencia considerable. La Fundación Teatro Nacional Sucre tiene un muy elevado presupuesto de fondos públicos que sirve para la operación de todas sus áreas. Presupuesto	El enfoque hacia su público objetivo y el compromiso con el desarrollo cultural local.

	presupuesto sólo para ejecutar y programar.		incluso mayor que el que recibe el Ministerio de Cultura para apoyar a proyectos de artes escénicas de todo el país.	
--	---	--	--	--

3.5. Interpretación de resultados

Desde el ámbito de la comunicación estratégica se observa que el tema particular del nombre (*naming*) de la Fundación Teatro Nacional Sucre dificulta el identificar las particularidades y principio de originalidad de la Fundación como institución, independiente del Teatro como escenario. Asimismo, esto provoca que los otros dos teatros, también administrados por la Fundación, queden invisibilizados, sin conseguir una notoriedad que permita determinar su identidad diferencial.

Se observa que desde la creación de la institución al aprobarse el nombre de “Fundación Teatro Nacional Sucre” se crea una relación fonética y verbal directa entre la institución municipal y el escenario que administra, sin prever que entre sus objetivos, se establece que “la institución está facultada para administrar otros bienes como escenarios y centros de desarrollo de manifestaciones culturales de la música y las artes escénicas”, que se entiende tendrían sus nombres previamente determinados como es el caso del Teatro Variedades Ernesto Albán y el Teatro México, que pasan a ser administrados por la Fundación Teatro Nacional Sucre.

Esta estrecha relación fonética del nombre de uno de los teatros más antiguos de la ciudad con la institución que lo administra, no permite que el nombre de la institución, como tal, permita detectar elementos como: referencia conceptual

(diferenciadores propios de la organización), equilibrio con el soporte icónico (solución visual con la que se representa a la empresa) y asociación (nombre asociado con la marca gráfica para fines estratégicos).

En cuanto al tema de marca, como se expuso en capítulos anteriores, con el fin de que una empresa pueda ser reconocida y recordada, su marca debe posicionarse en un sitio preferencial y esto requiere de una estrategia que sea coherente. El posicionamiento permite que los mensajes emitidos por una organización sean efectivamente escuchados por sus públicos, y en este sentido el nombre es una de las decisiones más importantes en cuestión de mercadeo y comunicación. Como lo indican Ries y Trout (1992, p. 106), para iniciar un proceso de posicionamiento se debe enfocar en el nombre, uno que le diga al cliente cuál es la ventaja principal del producto. Con referencia a la misión de la Fundación en la que se concibe a la institución como “una productora cultural diligente a través de una marca ecuatoriana de arte”, es necesario precisar esa marca a la que hace referencia su misión.

Al implementar la comunicación desde su perspectiva estratégica es importante que las acciones comunicacionales generen y sostengan el valor del ofrecimiento de la Fundación hacia sus públicos, y este valor emerge entre lo que la institución promete y los públicos perciben. La estrategia de comunicación comienza por un ofrecimiento con valor.

De acuerdo a los resultados de las investigaciones utilizadas para el presente trabajo, se evidencia el bajo porcentaje de percepción que existe en cuanto a la relación entre la Fundación y el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Siendo el tema de autogestión uno de los componentes importantes en cuanto a la gestión financiera de la Fundación se hace necesario generar acciones

estratégicas que permitan consolidar alianzas al largo plazo con empresas, instituciones u organizaciones con miras a alcanzar los objetivos institucionales y esto se consigue a través de una comunicación coherente que permita una imagen definida y clara, y a su vez apalanque una reputación corporativa sólida y estructurada.

Se revisó la composición del departamento de comunicación y marketing de la Fundación al ser la unidad encargada de ejecutar el Plan Estratégico de Comunicación. Cuenta con las áreas precisas para poder articular las acciones de comunicación y elaborar cada uno de los productos al interior de la institución; sin embargo se puede observar en el Informe de Labores del año 2012 que su total capacidad operativa está enfocada a la comunicación de marketing, dejando fuera de su planificación a las otras dos áreas estratégicas de la comunicación: institucional y organizacional, a pesar de que el objetivo del departamento incluye a estos dos ámbitos comunicacionales.

Al realizarse la estructura del mapa de públicos de la Fundación se considera importante identificar los mensajes propios para cada grupo objetivo, con el fin de crear vínculos con los grupos internos, externos y de marketing, creando mensajes de acuerdo a sus perfiles específicos y se puedan alcanzar los objetivos institucionales.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

4.1 Planteamiento General

En la actualidad las empresas e instituciones están inmersas en escenarios cambiantes que envuelven una trama de significados, esto las obliga a tomar decisiones rápidas y a su vez precautelar sus giros de negocio. En este contexto la comunicación se convierte en un elemento estratégico transversal dentro de la organización, porque tiene la capacidad de sostener el ofrecimiento de valor que la empresa hace a sus públicos, al mismo tiempo que genera vínculos y gestiona realidades que enriquecen el producto; así la comunicación estratégica comunica para las circunstancias, no para los productos.

El hablar de estrategia involucra el rumbo y la vida de una organización; en este sentido, la creatividad e innovación juegan un papel fundamental. La estrategia al interior de la organización genera un sello diferenciador que se impregna en sus miembros, buscar una ventaja sostenible a largo plazo al estructurar un programa de imagen e identidad que permita diferenciar a la compañía en la sociedad, y debe orientarse hacia su rentabilidad social o económica.

Es por esto la importancia del factor de la integralidad en la estrategia de comunicación, ya que esta crea un marco sinérgico que permite la prolongación de la vida de la empresa y le ayuda a responder al cambio.

La propuesta de estrategias comunicacionales que se plantea se fundamenta en el análisis y diagnóstico de varios instrumentos investigativos, y se estructura desde el planteamiento de objetivos concretos. Tomando en cuenta que el objetivo fundamental de la Dirección de Comunicación, desde una visión estratégica y holística, radica en su estrecha vinculación con el giro del negocio.

4.2 Propuesta para el cambio de nombre

El logotipo es la conjunción de la imagen y las palabras que la completan y generan una reunión gestáltica de cierre y equilibrio para una denominación de la empresa en la sociedad (Garrido, 2004, p. 181).

Como se expuso en capítulos anteriores, se realizó una revisión de los logotipos de las instituciones, empresas y fundaciones que pertenecen al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y la forma en el que estos crean una asociación de marca con la municipalidad. Se evidencia que favorece para crear un vínculo de pertenencia con la municipalidad y refuerza su identidad entre el público.

Se retoma lo que menciona Garrido (2004, p. 187) cuando expone que el nombre de una empresa por sus características fonéticas, visuales y connotaciones de permanencia en la sociedad, asume un valor estratégico por la importancia de representación e intercambio en el escenario del mercado y sociedad en el que opera.

Con estos antecedentes y los planteamientos de *naming* y posicionamiento descritos en el marco teórico del presente trabajo, se propone el cambio del nombre de la Fundación con el objetivo de que ocupe un nicho de mercado /

sitial determinado, que sea genérico, que permita crear una vinculación directa con el giro del negocio y soporte la identidad de los Teatros que la institución administra. Con esta base se propone el nuevo nombre de: “Fundación Teatros de la Ciudad” cuyo soporte verbal y gráfico se sustentan en las connotaciones del nombre. De esta forma se presenta lo siguiente:



Figura 21. Connotaciones a los logotipos del nombre actual de la Fundación y al nombre propuesto para la institución.

Este planteamiento estratégico permite crear una sinergia entre las fundaciones que son parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, entre ellas y con la municipalidad. De esta forma se tiene:



Figura 22. Relación institucional con las otras fundaciones y el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Esto a su vez crea el soporte para el desarrollo de la identidad propia de la Fundación, deslindándola de uno de los teatros que administra, potenciando la identidad individual de cada uno de los teatros y posibilitando a futuro la incorporación de otros escenarios.



Figura 23. Relación de la Fundación con los Teatros que administra.

4.3 Propuesta de Estrategias Comunicacionales

4.3.1 Objetivo General

Presentar una propuesta de plan estrategico de comunicación para posicionar a los escenarios que administra la Fundación Teatro Nacional Sucre.

4.3.2 Objetivos Específicos

- Ubicar a la Fundación Teatro Nacional Sucre en el sitio de su giro de negocio, y reforzar su naturaleza de institución municipal.
- Definir la identidad de la Fundación y de los teatros que administra para reforzar su imagen y reputación corporativa.
- Dar notoriedad a los teatros administrados por la Fundación.

4.3.3 Mapa de públicos

El mapa tipológico de públicos permite clasificar y agrupar a los actores internos, medios y externos de una organización con el objetivo de contar con un criterio estratégico para la planeación de acciones puntuales de comunicación. Según lo explica Joan Costa (2009):

“La lógica de las agrupaciones es la clasificación de los públicos en base a la clase de intereses concretos que vinculan a la empresa con las distintas tipologías sociales, y recíprocamente. El mapa de públicos implica la jerarquización de estos según la importancia estratégica que tienen para la empresa, empezando por los públicos internos y *stakeholders* continuando con los externos hasta los más distantes (opinión pública)” (Costa, 2009a, p. 108).

Italo Pizzolante (2006, p. 108) encuentra a los mapas de públicos como la forma más eficiente de visualizar a todas las audiencias que rodean a la

empresa y cuyo objetivo es establecer con las que la empresa debe comunicarse, y que segmentadas permiten definir sus expectativas y prioridades.

Tomando como base los parámetros para realizar un inventario de los grupos de interés propuesto por la profesora Sandra Fuentes en el módulo “La comunicación de marketing de producto / servicio” de la Maestría Dircom, se identifican los públicos con los cuales la organización tiene y/o debería tener interacción para alcanzar sus objetivos corporativos (Fuentes, 2012, p. 7). La división de los públicos se la realiza tomando en cuenta los destinos de comunicación interna, de marketing y entorno, para de esta forma especializar las acciones de comunicación de acuerdo con su perfil.

Tabla 7 Mapa de públicos de la Fundación Teatro Nacional Sucre

	DESTINOS
INTERNO	<p>Empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel político y de decisión (Directores y Coordinadores de Área) • Nivel asesor y de control interno • Nivel de gestión • Nivel operativo • Nivel de apoyo

DE MARKETING	<p>Comunicación de consumo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumidores / Usuarios <p>Comunicación Profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesionales del sector (Artistas / Colectivos artísticos / Gestores culturales / Productores o representantes). • Competencia • Circuitos internacionales (festivales y mercados culturales) <p>Comunicación empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Embajadas acreditadas en el país • Empresa privada • Consultores • Proveedores
ENTORNO	<p>Familias de los colaboradores</p> <p>Comunicación financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bancos y entidades financieras <p>Comunicación política</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno nacional (Ministerios) • Directorio • Gobierno local (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito: Alcalde, Vicealcalde, Concejales, Secretaría de Cultura, Secretaría de Comunicación, Administrador municipal, Área Legal, Área Financiera, Área de permisos para espectáculos públicos, Área de Protocolo) • Empresas, entidades y fundaciones pertenecientes al Municipio <p>Comunicación educativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universidades públicas y privadas • Colegios y escuelas públicos y privados <p>Comunicación social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones de artistas escénicos • Gremios de artistas de teatro <p>Comunicación de opinión pública</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación especializados en temas culturales • Público en general

Esta clasificación permite tener claridad de los *stakeholders* o grupos de interés de la institución para definir las acciones comunicacionales propias para cada uno de ellos de acuerdo a las estrategias comunicacionales propuestas.

Esta división de audiencias entra en sintonía con el planteamiento que realiza Joan Costa sobre los ámbitos de la comunicación en las organizaciones (Costa, 2009, p.69).



Figura 24. Los ámbitos de la comunicación. Tomado de Costa, 2009, p.69

4.3.4 Desarrollo del plan

Actualmente los escenarios cambiantes y la trama de significados en los que están envueltas y se desarrollan las empresas, exigen innovación y creatividad que les permitan a las organizaciones presentar propuestas de valor a sus clientes y a su vez diferenciarse de sus competidores.

En el presente caso de estudio, la propuesta de Plan Estratégico de Comunicación se estructura en tres objetivos específicos que permitirán a la

Fundación Teatro Nacional Sucre ubicarse en el mercado específico de su giro de negocio y reforzar su naturaleza de institución municipal, definir la identidad de la Fundación como institución administradora de teatros así como de los teatros que al momento son parte de la institución, dándoles notoriedad.

4.3.5 Estrategias.-

- Posicionar a la institución en un segmento de mercado específico, a través de su nombre.
- Contar con datos internos que permitan elaborar la identidad de la Fundación.
- Presentar a la institución como un conglomerado integrado en artes escénicas.
- Fortalecer el programa dirigido a nuevos públicos (niños, niñas y jóvenes)
- Crear lazos cercanos con las familias de los empleados.
- Reforzar el ámbito de autogestión desde el fortalecimiento de relaciones con *stakeholders*.
- Gestionar el Plan estratégico de comunicación, la organización de la Dirección de Comunicación y los mapas de públicos.
- Fidelizar a los asistentes frecuentes a los teatros.
- Crear vínculos con artistas, colectivos y gestores
- Mantener informada a la opinión pública reforzando la reputación corporativa y apoyando a la construcción de la imagen.

4.3.6 Indicadores de gestión y evaluación.-

Los indicadores de gestión sirven para medir el desempeño de las acciones propuestas en el plan estratégico de comunicación. Se convierten en la información de base para poder analizar los resultados obtenidos con relación a los resultados esperados.

Los índices pueden ser aplicables a partir de los siguientes niveles de comparación (López, 2012, documento, los indicadores en el plan de comunicaciones):

- Cumplimiento (frente a lo planteado)
- Crecimiento (frente a lo histórico)
- Rendimiento (frente a lo teórico)
- Competencia (frente a la competencia – entorno)

Los indicadores de gestión deben tener características que les permitan ser comprobables, tales como: relevancia, precisos en cuanto a tiempo, calidad y cantidad, verificables, independientes y posibles de lograr y medir.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como se observa en el Capítulo II, al momento en que se hace el estudio de marca en el año 2005, el enfoque del mismo estuvo centrado completamente en el Teatro Nacional Sucre y no se tomó en cuenta la naturaleza de la institución como administrador e integrador de otros escenarios. Esto se evidencia inclusive en la resolución gráfica que encabeza el Teatro Nacional Sucre y a partir de éste se trata como submarcas al Teatro Variedades, al proyecto Sucre Viajero y al Museo del Teatro Sucre (proyecto que hasta la actualidad no se desarrolla).

El planteamiento expuesto desde el presente proyecto de titulación se convierte en una meta ambiciosa; sin embargo se fundamenta en la operación estratégica de la comunicación como una solución real y objetiva que se alinea con el negocio de la Fundación. Se argumenta desde conceptos sólidos y académicos de la gestión de intangibles como es el nombre (*namimg*) para alcanzar un posicionamiento coherente. Se sustenta en los principios de planeación y visión estratégica de la comunicación en lo referente a identidad, imagen y generación de vínculos.

Si bien el desarrollo del objetivo específico #1 de la Propuesta de Estrategias Comunicacionales depende de la decisión de un tercero, en este caso del Concejo Metropolitano, el planteamiento argumentado y sostenido desde el ámbito estratégico de la comunicación, con visión de supervivencia institucional a largo plazo es responsabilidad de la Fundación y puede articularse desde su departamento de Comunicación y Marketing como un planteamiento estratégico desde la comunicación corporativa alineado con los objetivos del negocio, aplicando lo aprendido desde la visión de la Maestría DirCom.

El cambio de nombre fomenta el entendimiento del plan estratégico. Al interior de la institución permite el alineamiento con una visión en común mediante la claridad sobre el proceso de la gestión estratégica. Asimismo provee retroalimentación concreta tanto de la institución como de los teatros que administra.

A partir del nombre como elemento estratégico se podrá reforzar la identidad de la institución, así como la identidad de cada uno de los teatros que administra en la actualidad y los que podría administrar en un futuro. En consecuencia podrán darse soluciones a temas internos como el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo; hasta temas relacionados con las áreas de producción, recursos humanos, administrativa, financiera, y demás.

En escenarios de constantes cambios la operación de las empresas debe integrar a la comunicación corporativa como una puesta en común con una visión global. En este sentido al interior de la Fundación la estrategia de comunicación debe fortalecerse con miras a generar vínculos estratégicos que apoyen a los temas presupuestarios, de generación de nuevos públicos, de sostener las preferencias de las personas asiduas al teatro y de crear vínculos con los gremios de las artes escénicas y gestores culturales.

El mensaje hacia los *stakeholders* pasa de ser comercial y enfocado sólo a la comunicación de marketing, a ser un mensaje social pues crea una sólida, fuerte y humanizada imagen de la Fundación. La reputación institucional le crea valor al producto y al servicio. De esta forma se aportará a la construcción de la imagen de la Fundación y los teatros que administra en la opinión de los públicos y en esta labor el involucramiento de los medios de comunicación, especialmente los especializados en cultura, es de gran importancia ya que a

través de ellos se consolidará la responsabilidad social que tiene la Fundación en la construcción de la sociedad.

REFERENCIAS

Andes Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica (2013). “Quito celebra su 34 aniversario como Patrimonio de la Humanidad.” Recuperado el 14 de mayo de 2013 de <http://www.andes.info.ec/es/actualidad/6183.html>

Asamblea Nacional del Ecuador (2013). Leyes Asamblea Nacional. Recuperado el 20 de mayo de 2013 de <http://www.asamblenacional.gob.ec/leyes-asamble-nacional.html>

Benavides, J., Costa, J., Costa, P., Fajula, A., Fürst, P., Liria, E., Morales, F., Perdiguier, A., Ricarte, A., Roca, D., Rodríguez, A., Soler, P., Ventura, J. (2001) *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Bosovsky Favre, G. (2011) *Investigación estratégica y auditoría global*. Material académico Maestría DirCom. Documento pdf.

Casa de la Cultura Ecuatoriana (2013). Historia y Línea de Tiempo Casa de la Cultura Ecuatoriana “Benjamín Carrión” (Leyes conexas). Recuperado el 26 de agosto de 2013 de http://casadelacultura.gob.ec/?accion=cce&id=21&file=archivogeneral&ar_id=8

Centro Cultural Cervantes. *Historia de Quito*. Recuperado el 14 de mayo de 2013 de http://cvc.cervantes.es/artes/ciudades_patrimonio/quito/default.htm

Centro Cultural Metropolitano (2013). Inicio. Recuperado el 7 de diciembre de 2013 de www.centrocultural-quito.com/ccmq.php

Corominas, J. (1987) *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Madrid, España: Gredos.

Corporación Cultural Patio de Comedias. *Quiénes somos*. Recuperado el 27 de agosto de 2013 de <http://www.patiodecomedias.org/quienes.html>

Costa, J.(ed.) (2005) *Master Dircom. Los profesores tienen la palabra*. La Paz, Bolivia: Editorial Design.

Costa J. (2009) *El Dircom hoy Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Costa Punto Com.

Costa J. (2009a) *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía, 4ta. Edición.

El Comercio. (15 de noviembre del 2012) Entrevista a Stalin Lucero, director de Producción de la Fundación Teatro Nacional Sucre. 1, p 3.

El Teatro CCI (2013). *El Teatro*. Recuperado el 26 de agosto de 2013 de <http://www.elteatro.com.ec/Site/teatro.html>

Explored – Noticias Ecuador. “Obras maestras del barroco quiteño”. Recuperado el 11 de junio de 2013 de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/obras-maestras-del-barroco-quiteno-120714.html>

Fuentes S., (2012) *Maestría DirCom. Texto teórico: La comunicación de marketing de producto / servicio e internet*. Quito – Ecuador: UDLA

Fundación Teatro Nacional Sucre (2011). *Plan de Marketing*. Quito, Ecuador.

Fundación Teatro Nacional Sucre (2012). *Informe Anual de Labores*. Quito, Ecuador.

Fundación Teatro Nacional Sucre (2012a). Organigrama. Recuperado el 14 de febrero de 2013 de http://www.teatrosucre.com/images/stories/archivos_para_descargas/lotaip/2012/organigrama.pdf

Fundación Teatro Nacional Sucre (2012b). Lotaip 2012 Distributivo de Personal. Recuperado el 28 de agosto de 2013 de

http://www.teatrosucre.org/images/stories/archivos_para_descargas/lotai/p/2012/distributivopersonal.pdf

García, S. (2005) Identidad, marca e imagen corporativa. Concepción y Gestión. *Master DirCom los profesores tiene la palabra*, Costa, J. (ed.) . La Paz, Bolivia: Editorial Design.

Garrido, F. (2004) *Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Comunicación Estratégica*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Recuperado el 1 de diciembre de 2013 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>

In-Quito. "Historia de Quito." Recuperado el 11 de junio de 2013. De <http://www.in-quito.com/uio-kito-qito-kyto-qyto/spanish-uio/historia-de-quito-ecuador/quito-historia.htm>

Kalipedia. "La cultura del Barroco". Recuperado el 11 de junio de 2013 de http://ec.kalipedia.com/historia-ecuador/tema/cultura-barroco.html?x1=20080802klphishec_14.Kes

Latinbrand (2013). *Fundación Teatro Nacional Sucre*. Recuperado el 9 de julio de 2013, de <http://www.latin-brand.com/?portfolio=fundacion-teatro-nacional-sucre>)

Lucero, S. (15 de noviembre de 2010). 125 años del Teatro Nacional Sucre. *Diario El Comercio*, pp. A, página 3

López Óscar Comunicaciones. *Documento los indicadores en el plan de comunicaciones*. Recuperado el 17 de diciembre de 2013, de <http://www.slideshare.net/oscarflopez/documento-los-indicadores-en-el-plan-de-comunicaciones>

Lozada, J (coord.). (2004) *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel.

Martínez, C. (2013) Entrevista vía correo electrónico. Quito, Ecuador.

- Manucci, M. (2011) *Maestría DirCom. Texto teórico Estrategia, Táctica y Acción*. Quito, Ecuador: UDLA.
- Manucci, M. (2006) *Mapa de posicionamiento*. Recuperado el 2 de diciembre de 2013 de <http://www.estrategika.com.ar/gestion.html>
- Marketing Consulting. (2012) *Estudio de mercado cualitativo y cuantitativo para la Fundación Teatro Nacional Sucre*. Quito.
- Morales O. (2012) *Maestría DirCom. Texto teórico metodológico de base. El Plan Estratégico de Comunicación*. Quito, Ecuador: UDLA.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (2010). *Manual de Imagen*. Quito, Ecuador.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (2013). Concejo Metropolitano. Recuperado el 20 de mayo de 2013 de <http://www.quito.gob.ec/el-municipio/concejo-metropolitano.html>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (2013). Estructura Orgánica Funcional. Recuperado el 9 de abril de 2013 de [http://www.quito.gob.ec/lotaip2012/a/ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL DIC2012.pdf](http://www.quito.gob.ec/lotaip2012/a/ESTRUCTURA_ORGANICA_FUNCIONAL_DIC2012.pdf)
- Noticias Quito. Quito es “Capital Americana de la Cultura 2011”. Recuperado el 19 de mayo de 2013 de http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/quito_es_la_capital_americana_de_la_cultura_2011
- Noticias Quito. Se oficializó a Quito Capital Americana de la Cultura. Recuperado el 19 de mayo de 2013 de http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/se_oficializo_a_quito_capital_americana_de_la_cultura--2442
- Ópera Latinoamérica (2013). Nosotros. Recuperado el 19 de mayo de 2013 de <http://www.operalatinoamerica.org/nosotros/quienes-somos>

- Pérez, A. (2001) *Estrategias de comunicación*. Barcelona, España: Editorial Ariel S.A.
- Pizzolante, I. (2006) *El poder de la comunicación estratégica, apuntes de un evangelizador corporativo*. Caracas, Venezuela: Editorial CEC SA
- Putnam L., Costa, J., Garrido, F. (2002) *Comunicación empresarial nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000
- Quito Turismo (2011). *Guía Turística* No. 3, julio –septiembre. Quito, Ecuador.
- Ramos, F. (2002) *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*. Madrid, España: Editorial Universitas.
- Real Academia Española de la Lengua (2013). *Diccionario de la Real Academia*. Recuperado el 19 de mayo de 2013 de <http://rae.es/recursos/diccionarios/drae>
- República del Ecuador, Ministerio de Educación y Cultura, Dirección Nacional de Asesoría Jurídica, Estatuto de la Fundación Teatro Nacional Sucre, 10 de marzo de 2005.
- Rey Lennon, F., Piscitelli Murphy, A. (2006). *Pequeño manual de encuestas de opinión pública*. Argentina, Buenos Aires: La Crujía.
- Rey, G. (2008) *Las tramas de la cultura*. Colombia, Bogotá: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y Convenio Andrés Bello.
- Ries, A., Trout, J. (1992). *Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. México, Edo. de México: McGraw-Hill.
- Rizo, M. (2011) El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación Recuperado el 3 de diciembre de 2013 de: http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/17_esp.pdf

Salinas Meruane, P., Cárdenas Castro, M. (2009) *Métodos de Investigación Social*. Quito, Ecuador: Intiyan ediciones Ciespal.

Sanz, M y González M. (2005) *Identidad Corporativa, claves de la comunicación empresarial*. Madrid, España: ESIC.

Secretaría de Cultura del Distrito Metropolitano de Quito. (2011) *Capital Americana*. Quito, Ecuador: Departamento de Comunicación Social.

Sistema Metropolitano de Museos y Centros Culturales - SIMMYCC. (2011) *Estudio de Percepción sobre museos y otras actividades culturales*. Quito, Ecuador: Fundación Museos de la Ciudad.

ANEXOS

Anexo 1
Afiches históricos



TEATRO SUCRE.

INAUGURACION

Para el Jueves 25 de Noviembre á las ocho y media de la noche

GRAN NOVEDAD ARTISTICA,
POR EL CELEBRE PIANISTA DE PARÍS

CAPITAN VOYER,

CON EL CONCURSO DEL NOTABLE SEÑOR DON LINO BALDASSARI DE LOS SRES. AYMO LA TORRE, Y DE LA BANDA DE ARTILLERIA.

PROGRAMA.

PRIMERA PARTE.

1º— Himno Nacional, cantado por el tenor Sr. Baldassari, baritonos Sras Aymo y La Torre, y dirigido por el Capitán Voyer, la orquesta y la banda de Artillería.

2º— "Marcha Indiana de la Africa" Meyerbeer.

3º— Estudio arreglado para el piano por el Capitán Voyer en "La Menor", repetido en todos los conciertos. Thalberg.

4º— Sonámbula Thalberg.

5º— Allegro del concierto en "La Menor", con acompañamiento de gran orquesta. Hummel.

SEGUNDA PARTE

6º— Muda de perfiles. Thalberg.

7º— La Sirena Confidente.

8º— Capricho en "Si Menor", con acompañamiento de gran orquesta Mendelssohn.

9º— Tremolo repetido en todos los conciertos Gattschalk.

TERCERA PARTE

10º— Danza de las hadas Prudent.

11º— Aire de la Traviata Verdi.

12º— Fantasia. I. Martin.

Gran piano de cola

La banda de Artillería tocan en los intermedios, y la orquesta abrirá cada parte del programa por una sinfonía.

PRECIOS

Palcos	6 sucses	y al abono por 2 conciertos	10 sucses.
Bulacas	1 sucses	" "	2 40 c.
Luneta	1.20	" "	" "
Entrada al palco	0.40	" "	" "
Galería	0.20		

El abono está abierto en el almacén del Sr. Juan José Narváez
El Capitán Voyer, saliendo el 29 para Panamá, no dará sino estos dos conciertos.

1.887

Afiche inaugural de 1887.
Fuente: Archivo Nacional del Ecuador

TEATRO SUCRE

Concierto de Gala

Señor:

La Dirección y Profesorado del Conservatorio Nacional de Música tienen el honor de invitar a Ud. al Concierto que, en conmemoración de la magna fecha, se verificará el 10 de las corrientes a las 9 p. m., de acuerdo con el siguiente programa y de conformidad con el Programa General formulado por el Ilustre Concejo Cantonal.

Quito, Agosto 10 de 1930.

1930: Concierto de Gala
Fuente: Archivo Nacional del Ecuador

1952

SOCIEDAD FILARMÓNICA DE QUITO



TEATRO NACIONAL SUCRE

1952

27 AGOSTO, MIERCOLES

9 P. M.

Alfred Cortot
Pianista

PROGRAMA

- I.-CHOPIN** *Fantasia en fa menor, Op. 49*
Vals en do sostenido menor, Op. 64, No. 2
Berceuse en re bemol mayor, Op. 57
Scherzo N.º 2 en si bemol menor, Op. 31

II.-SCHUMANN *Escenas de la Infancia, Op. 15*

INTERMEDIO

- III.-CHOPIN** *Sonata en si bemol menor, Op. 35*
Grave
Scherzo
Marcha Fúnebre
Presto

IV.-SCHUMANN *Carnaval, Op. 9*

NOTAS.-

Se ruega no aplaudir entre las diferentes partes de una obra.
Se prohíbe el ingreso a la sala una vez iniciado el acto.

1952: Presentación de la Sociedad Filarmónica de Quito
Fuente: Archivo Nacional del Ecuador

MAYO 1.969

NOCHE DE BALLET



COREOGRAFO ARGENTINO

Mario Moreno



Teatro Sucre - Mayo 9 - 8:30 p.m

Plaza del Teatro

1969: Presentación de Ballet
Fuente: Archivo Nacional del Ecuador

1.976



HCJB

El M. I. Concejo Municipal y la Organización HCJB tienen a honra invitar a usted al Concierto de Gala que en homenaje a la ciudad de Quito ofrecerán, de acuerdo con el programa inserto, el día miércoles, 1º de diciembre en el Teatro Nacional Sucre.

Por su asistencia que dará realce a este acto significativo, el Cabildo Quiteño y HCJB le presentan su cordial agradecimiento.

*Arq. Sixto Durán Ballén
Alcalde de Quito*

*Dr. Abraham Van Der Puy
Presidente de HCJB*

1976: Concierto de Gala organizado por el Municipio de Quito y HCJB
Fuente: Archivo Nacional del Ecuador

TEATRO SUCRE

Temporada Oficial 1981

ESPINOZA

(PRODUCCION)

PRESENTA

A la Compañía Internacional de Comedias

MANUEL DE SABATINI

CECILL VILLAR

-

ENRIQUE PACHECO



UN DERROCHE

DE ALEGRIA

MUSICA Y PICARDIA

ABRIL - MAYO

QUITO - ECUADOR

1981: Temporada Oficial
Fuente: Archivo Nacional del Ecuador

Anexo No. 2

Afiches eventos Teatro Nacional Sucre

Teatro Nacional Sucre

EMBAJADA DE LA REPÚBLICA POPULAR CHINA

湖南
杂技

ACROBATIC TROUPE • CIRCO CHINO
SEPTIEMBRE 08 • 09 • 20H30 • 11 • 11H00
GENERAL : \$10

FONSA
Fondo de Fomento del Patrimonio Cultural del Distrito Metropolitano de Quito

Fundación Teatro Nacional Sucre

ENTRADAS A LA VENTA EN: BOLETERÍAS DEL TEATRO Y TICKET CENTER DINERS CLUB CCI

QUITO
DISTRITO METROPOLITANO

Aplicación de logotipos en afiches. Teatro Nacional Sucre. Año 2010.
Fuente: Fundación Teatro Nacional Sucre



Aplicación de logotipos en afiches. Teatro Nacional Sucre. Año 2010.
Fuente: Fundación Teatro Nacional Sucre

Anexo No. 3

Afiches eventos Teatro Variedades Ernesto Albán



Aplicación de logotipos en afiches. Teatro Variedades Ernesto Albán. Año 2010.

Fuente: Fundación Teatro Nacional Sucre

Anexo No. 4

Afiches eventos Teatro México



Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito,
Fundación Teatro Nacional Sucre presentan:

Stand Up Comedy
Ser Mamá
o morir en el intento
María Beatriz Vergara



Septiembre **17**
20h00 • Entrada: \$5,00

Teatro México
(Tomebamba y Antisana
Sector Chimbacalle)

Entradas a la venta:
boleterías del Teatro México
y Ticket Center Diners Club de CCI

www.teatrosucre.com

FONSAL
Fondo de Salvamento del
Patrimonio Cultural del
Distrito Metropolitano de Quito

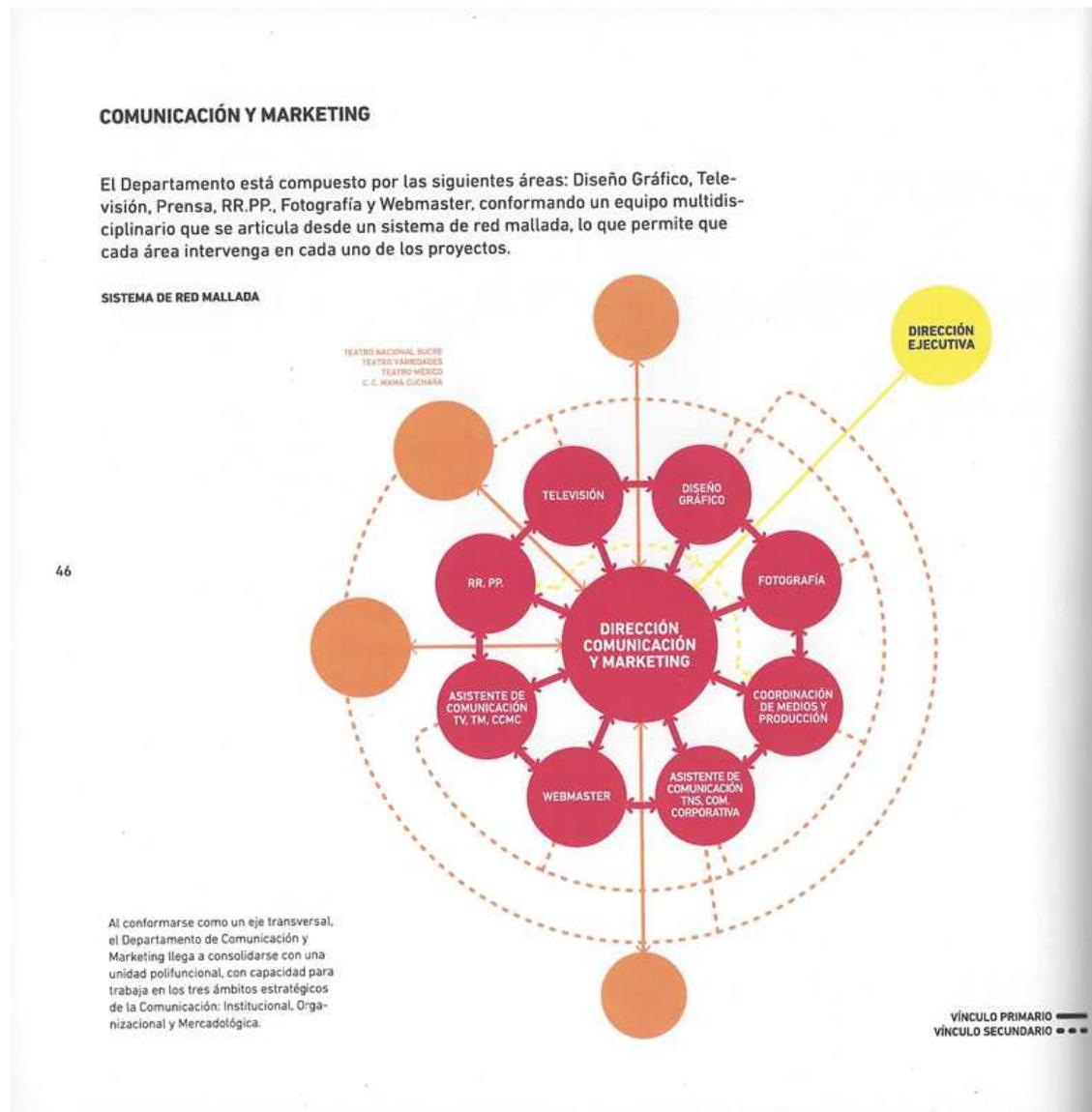
Fundación
Teatro
Nacional
Sucre



Aplicación de logotipos en afiches. Teatro México. Año 2010.
Fuente: Fundación Teatro Nacional Sucre

Anexo No. 5

Estructura del Departamento de Comunicación y Marketing



Fuente: Informe Anual de Labores 2012
Fundación Teatro Nacional Sucre

Anexo No. 6

Entrevistas a encargados de otros escenarios de la ciudad

William Núñez Chávez

Director (e) de la Gestión de Teatros de la Casa de la Cultura Ecuatoriana (CCE)

¿Con cuántas salas de teatro cuenta la Casa de la Cultura Ecuatoriana?

Cuenta con seis escenarios en funcionamiento.

¿Cuáles son los aforos de cada uno de ellas?

Teatro Ágora, con capacidad para 4.800 personas.

Teatro Nacional con aforo para 2.017 asistentes.

Teatro Prometeo con capacidad para 2.275 personas.

Sala Demetrio Aguilera Malta con capacidad para 300 personas.

Aula Benjamín Carrión con capacidad para 150 personas.

Sala Jorge Icaza, un auditorio para 110 personas.

¿Cuáles son los objetivos institucionales de la CCE?

Uno de los propósitos de la nueva administración es democratizar el espacio público, por el derecho que tienen todos los ciudadanos a acceder a recursos culturales en nuestro país. La entidad como gestión de teatros ha tenido siempre presente este hecho de democratizar el espacio, buscando que ahí donde se ejecuta mucho de la política pública cultural del estado ecuatoriano, que es una misión de la Casa de la Cultura, sea ejecutada en estos escenarios buscando la cohesión social de la identidad como un espacio para que los ciudadanos y ciudadanas, los artistas, los colectivos puedan tener esta diversidad tanto del espacio como del disfrute del hecho cultural.

¿Los fondos para la operación de la CCE son públicos, privados y/o mixtos?

La Casa de la Cultura a partir del año 1991, en el que hubo una reforma a la Ley de Cultura de ese entonces, se insertaron los denominados fondos propios, en el cual consta el 2% que corresponde a las autoridades portuarias, que es un ingreso que tiene la Casa de la Cultura por concepto de las tasas que se recaudan en los puertos, esos ingresos viene a la Casa de la Cultura como concepto de autogestión. El otro referente al tema de autogestión es lo que se prevé como consecuencia de los ingresos que se obtienen por los alquileres, por los patrocinios, a través de la Dirección de Teatros de todos los escenarios cuando son organizados aquí en la institución. El otro es en el fondo editorial.

En cuanto a su estructura interna (organigrama), ¿Cómo se compone la CCE?

La nueva administración de la Casa de la Cultura ha tenido que reestructurar el diseño actual, debido a varias falencias que presentaba, por ejemplo, el hecho de no contar con un orgánico-funcional por las gestiones que actualmente demanda el sector público. Entonces se está trabajando en un plan de gestión de la Casa de la Cultura Ecuatoriana. Se está tratando el tema de la autonomía de las instituciones culturales, sobre todo el tema de las injerencias políticas, como puede pasar cuando el espacio está bajo los parámetros de un gobierno central de cierta tendencia política e ideológica.

La Casa de la Cultura ha permanecido durante sus 69 años de vida, con cierta independencia con respecto a regímenes de gobierno.

¿La CCE maneja un presupuesto para Comunicación y/o Marketing? ¿Qué monto o porcentaje del presupuesto total se asigna para esta área?

Cuando asumimos la Dirección de Gestión de Teatros nos dimos cuenta que no teníamos un Reglamento Interno, que actualmente lo elaboramos con el objeto de poder viabilizar y canalizar la ejecución de la política pública. El hecho de que venga un artista, sea o no conocido, es un espacio en el cual se debe conjugar la inclusión y de tal manera no dejarlo fuera de este tipo de

escenarios, en este sentido se tenía sólo una resolución que cuantificaba los valores de alquiler y no daba el contexto de lo que prevén instrumentos de la Ley Orgánica de la Casa de la Cultura. Se diseñó un instructivo con el procedimiento para el uso de las salas y los teatros, que contempla los pasos a seguir y documentos a adjuntar para la reservación de un espacio. Igualmente se detalla los casos en los que se puede auspiciar, exonerar, y trabajar con temas de coproducción.

¿Cuáles medios de comunicación se utilizan para la difusión de los eventos de cada uno de los teatros de la CCE?

Utilizamos la ayuda de la Unidad de Comunicación de la Vicepresidencia a través de boletines de prensa, redes sociales, radiodifusora y unidad de televisión.

En cuanto al aspecto técnico, el Teatro de la CCE cuenta con:

Equipo de tramoya	SI_X__	NO__
Sistema de iluminación	SI_X__	NO__
Sistema de sonido	SI_X__	NO__
Circuito cerrado de televisión	SI__	NO_X__
Sistema de grabación de video	SI_X__	NO__

El tema del Teatro Nacional es muy complejo en cuanto a las instalaciones que nunca fueron terminadas en su totalidad, así como de los otros escenarios. Teníamos unos paneles de sonido que por temas de seguridad, impuestos por el Cuerpo de Bomberos, tuvimos que retirar; por ello la acústica no es tan favorable, incluso, hay empresas que hacen sonido en la ciudad, y ya saben cómo sacar una buena acústica en el lugar, pero es complejo.

Hemos planteado dos proyectos para poder tener mejores equipos de iluminación y audio para las salas.

El Teatro Nacional es un escenario que cuenta con tramoya, con un sistema de iluminación y sonido, estos dos últimos donados por la Embajada de Japón a la

Casa de la Cultura, una donación en equipos por más de US\$1`250.000,00. En este último tiempo hemos podido consolidar toda esa ayuda y eso ha hecho posible que gran parte de colectivos y grupos colectivos tenga la posibilidad de presentarse en este escenario, incluidos colegios, universidades, establecimientos de educación pública y privada.

¿La CCE cuenta con un equipo o departamento de Producción?

Aquí nosotros realizamos las agendas, esta Dirección podría funcionar mucho mejor si tuviéramos un área de programación, un área de producción, un área de difusión, que nos permita vincularnos directamente en medios de comunicación para informar de los espectáculos de primera calidad que tenemos, pero para eso se necesita recursos. En un inicio se planteó la idea de crear la Empresa Pública de Teatros pero por ciertas circunstancias no ha avanzado el tema.

Desde inicios de enero hasta finales de julio hemos tenido 126 actividades culturales, la mayoría de ellas son actividades gratuitas, solamente el Ballet Nacional del Ecuador trajo como a 193.000 personas.

¿La CCE realiza producciones propias?

No se cuenta con un elenco de artistas propios. Trabajamos en conjunto con productores externos, y con entidades culturales a nivel nacional como el Ballet Ecuatoriano o la Orquesta Sinfónica Nacional.

En cuanto a las modalidades de uso del espacio (alquiler, préstamos o coproducción). ¿Cuál es la política del Teatro de la CCE?

El Art. 22 de la Ley Orgánica de la Casa de la Cultura establece que la institución contará con fondos propios, y la disposición general a la Ley establece que nosotros como entidad cultural estamos exentos de impuestos, del pago de tasas, tributos y contribuciones especiales de estos impuestos con respecto a los espectáculos públicos; es decir, gozamos de una exoneración con el objetivo de dinamizar lo que tenemos. Pese a ellos no son tan claras

algunas disposiciones y de cualquier manera han querido inmiscuirse aquí en nuestra práctica y en nuestra actividad cultural, por ejemplo el Municipio del Distrito Metropolitano ha tenido cierto sesgo en contra de varias actividades que hemos generado como productores directos de algunos espectáculos.

En cuanto a la programación ¿Cuánto dura una temporada?

Estamos por retomar el tema de porcentajes, que favorece al artista y a la Casa de la Cultura. Hemos tenido temporadas en el Teatro Prometeo, en la Sala Demetrio Aguilera Malta, se ha hecho festivales internacionales.

En el Teatro Nacional no se han hecho temporadas largas por la envergadura, y porque tiene otro concepto de trabajo.

Dependiendo de los grupos, se repiten varias veces en el año, como es el caso de la Compañía de Danza, la Compañía de Teatro, el Ballet Nacional del Ecuador, y la Orquesta Sinfónica Nacional con el objeto de que la ciudadanía se beneficie de estos eventos de calidad.

¿Qué tipos de eventos o géneros se presentan en el Teatro de la CCE?

Dentro de los festivales tenemos música, danza, títeres...

¿La CCE cuenta con auspicios de empresa privada? ¿De instituciones públicas?

En la mayoría de los casos, la Casa de la Cultura auspicia directamente a los artistas o colectivos. Lamentablemente no estamos en las áreas estratégicas para obtener recursos de cualquier índole. Estamos en el lado más sensible de todas las áreas que es el tema cultural.

En la Dirección de Teatros somos 30 personas, pero la mayoría son técnicos, y 3 personas en la parte administrativa. Lo ideal sería tener la capacidad para al menos poder ayudar a los artistas y colectivos en el tema de difusión, lo que hemos hecho es coordinar con la Vicepresidencia de la Casa de la Cultura, por medio de su Unidad de Gestión Cultural, pero a manera de ayuda, a través de

los boletines de prensa a los medios de comunicación, las redes sociales, la radiodifusora y la unidad de televisión. El hecho es que son varias actividades que realiza toda la Casa de la Cultura Ecuatoriana.

Cuando trabajamos con embajadas canalizamos a través de ellos, con su personal que maneja relación con medios para difundirse el espectáculo y podamos tener el público asistente.

¿Cuál considera usted que es la mayor diferencia en la gestión de un teatro privado con un teatro público?

La Casa de la Cultura, dentro de su esencia, es un espacio para la reflexión, a veces aquí en el Teatro Nacional se puede tener una presentación de un artista consagrado con entradas que van de los USD\$120,00 a los USD\$130,00 o se puede tener otro espectáculo con una producción fuerte a través de una empresa privada, que corre con sus gastos propios, y la entrada bordea los USD\$100,00. Asimismo, hemos presentado eventos de altísima calidad nacional de forma gratuita, pensando justamente en el común ciudadano que mantiene una familia y percibe el ingreso actual del Salario Básico Unificado establecido, para el año 2012, en USD\$318,00 al mes.

Entre lo público y lo privado, el Estado ecuatoriano tiene la obligación de nutrirle a la entidad de cualquier manera para que pueda seguir ejecutando la política pública en estos escenarios.

Mantenemos respeto a los otros teatros de la ciudad; sin embargo, sabemos que la Fundación Teatro Sucre maneja un presupuesto elevadísimo USD \$3`500.000, solamente para ejecutar y programar.

El Teatro Sucre tiene su categoría, se ha posicionado, tiene sus visitantes, sus redes sociales, incluso a nivel internacional, han logrado muchos avances ya que tienen recursos. Aquí nos quedamos sin presupuesto, sin recursos económicos necesarios pero tenemos toda la voluntad y predisposición de no quedarnos atrás, y los informes y las cuentas que hemos dado están a la vista.

De enero a julio de este año hemos realizado 129 eventos, y 125 montajes. Sólo en el Teatro Nacional hemos promediado un número de 191.245

asistentes en estos siete meses, y un promedio mensual de 27.321 personas. No hemos tenido el recurso presupuestario pero tenemos el recurso humano, la calidad de nuestra gente, a veces con dificultades pero hemos avanzado.

Christian Granja

Administrador y Productor

El Teatro del CCI Quito y Skala Shopping Cumbayá

¿Cuáles son los objetivos empresariales del teatro?

Busca brindar oportunidades a los grupos de teatro que en la sala se presentan, tratando de obtener un prestigio que creemos lo hemos ganado presentando las mejores obras nacionales e internacionales.

¿Los fondos para la operación del teatro son públicos, privados y/o mixtos?

Privados, generados por el propio teatro, sobre la base de sus presentaciones

En cuanto a su estructura interna (organigrama), ¿Cómo se compone?

Gerencia general, producción ejecutiva, administración, jefe de escenario, técnicos, tramoyistas, seguridad y mantenimiento.

¿El teatro maneja un presupuesto para Comunicación y/o Marketing? ¿Qué monto o porcentaje del presupuesto total se asigna para esta área?

No responde.

¿Cuáles medios de comunicación se utilizan para la difusión de los eventos?

Prensa escrita y redes sociales.

En cuanto al aspecto técnico, el teatro cuenta con:

Equipo de tramoya	SI_X__	NO___
Sistema de iluminación	SI_X__	NO___
Sistema de sonido	SI__X_	NO___
Circuito cerrado de televisión	SI___	NO_X__
Sistema de grabación de video	SI_X__	NO___

¿El teatro cuenta con un equipo o departamento de Producción?

SI_X__ NO___

¿El teatro realiza producciones propias?

Sí.

En cuanto a las modalidades de uso del espacio (alquiler, préstamos o coproducción), ¿cuál es la política del teatro?

Distribución del cincuenta cincuenta (50% - 50%) en producciones independientes. El alquiler se lo maneja con una tabla establecida de valores fijos.

¿El teatro cuenta con otros escenarios aparte del CCI?

Tenemos el Teatro Skala ubicado al interior del Centro Comercial Skala, en el valle de Cumbayá.

En cuanto a la programación ¿Cuánto dura una temporada?

Depende del grupo, cuando es temporada de producción propia, tres meses.

¿Cómo se estructura de agenda de programación?

2 veces al año con las carpetas recibidas y nuestra programación propia.

¿Qué tipos de eventos o géneros se presentan en el teatro?

La mayor parte comedia, sin negar la presentación del drama, o multidisciplinares.

¿El teatro cuenta con auspicios de empresa privada? ¿De instituciones públicas?

No.

¿De qué forma considera usted que el Teatro del CCI aporta al desarrollo de las artes escénicas de la ciudad?

Creando un espacio cultural de calidad, en donde nuestra gente pueda ver obras de renombre y presentadas en otros países.

¿Cuál considera usted que es la mayor diferencia en la gestión de un teatro privado con un teatro público?

No responde.

Juana Guarderas

Directora Ejecutiva

Corporación Cultural Patio de Comedias

¿Con cuántas salas de teatro cuenta el Patio de Comedias?

El Patio de Comedias cuenta con una sala principal. Sin embargo, el Café del Patio se usa también para ensayos, talleres e incluso para funciones como espacio alternativo.

¿Cuáles son el/los aforo/s de la/s sala/s?

El aforo de la sala de teatro del Patio de Comedias es de 100 personas. El del Café del Patio tiene un aforo de 40 personas.

¿Cuáles son los objetivos del Patio de Comedias?

Se podría decir que el objetivo principal es ser un "contenedor" de "contenidos" de este se desprenden otros objetivos como son; a) Difusión y creación de espectáculos de artes escénicas. b) Brindar talleres que ofrezcan procesos de formación y capacitación del público (niños, jóvenes y adultos) y de los artistas escénicos en las diversas áreas vinculadas al teatro.

¿Los fondos para la operación del Patio de Comedias son públicos, privados y/o mixtos?

Los fondos para la operación son netamente privados y provienen principalmente del porcentaje de la taquilla (35%) de cada función. Otra forma de generar fondos es a través de proyectos que se realizan con empresas privadas o instituciones públicas. En estos proyectos se realizan procesos utilizando el teatro como herramienta comunicadora, pedagógica, capacitadora, terapéutica, etc. Los talleres de teatro también generan ingresos. Además, el Patio de Comedias cobra porcentajes por comisión de venta de funciones generalmente de su propio grupo creativo. Se alquila la sala para diversos eventos.

En cuanto a su estructura interna (organigrama), ¿Cómo se compone el Patio de Comedias?

El Patio de Comedias es una corporación cultural que tiene una Directora Ejecutiva, una Administradora, una persona que se encarga de la parte técnica y otra persona que se encarga de limpieza y mensajería. Así también tiene un grupo creativo compuesto por varias actrices. De este grupo algunas actrices

están en el área pedagógica, otras en el área de producción y otras en dramaturgia y dirección.

¿El Patio de Comedias maneja un presupuesto para Comunicación y/o Marketing? ¿Qué monto o porcentaje del presupuesto total se asigna para esta área?

Lastimosamente el presupuesto que se puede invertir en publicidad pagada es mínimo, no pasa de los USD\$400,00 al mes, monto que de todas maneras representa aproximadamente entre un 20% a un 25% de los ingresos netos que recibe la sala.

¿Cuáles medios de comunicación se utilizan para la difusión de los eventos del Patio de Comedias?

Está comprobado que actualmente los medios que más convocan son las redes sociales. El Patio de Comedias tiene una página web muy visitada, un banco de datos de "Amigos del Patio" que tiene cerca de 5.000 inscritos. Twitter, Facebook del Patio de Comedias así como de Juana Guarderas. Sumando amigos de Facebook del Patio y de Juana Guarderas son cerca de 5.000 personas, y en Twitter sumando Patio de Comedias y Juana Guarderas son cerca de 10.000 personas.

Se usan también otros medios como *free press* de periódicos, radios y televisión. Se paga por lo menos un anuncio semanal en el Diario El Comercio, en el caso de contar con un auspiciante para este rubro se contratan por lo menos 3 semanales. En el Diario La Hora se publican 4 anuncios semanales. En el caso de conseguir canjes con canales de televisión se pautan spots, pero sólo mediante canjes.

En cuanto al aspecto técnico, el Patio de Comedias cuenta con:

Equipo de tramoya

SI X

NO

Sistema de iluminación	SI_X_ (Básico)_	NO___
Sistema de sonido	SI_X_ (Básico)	NO___
Circuito cerrado de televisión	SI___	NO_X__
Sistema de grabación de video	SI_X__ (Básico)	NO___

¿El el Patio de Comedias cuenta con un equipo o departamento de Producción?

SI_X_ NO___

Realmente es el mismo equipo del Patio de Comedias quien asume la responsabilidad de Producción y en ciertos casos se contrata a alguien externo.

¿El el Patio de Comedias realiza producciones propias?

Por supuesto, como mínimo se realiza una producción al año y se mantienen en repertorio por lo menos 7 obras. Aparte se produce un promedio anual de 8 *sketchs* o entremeses teatrales nuevos para instituciones. Se han realizado coproducciones con otros grupos de teatro, con otras instituciones, con otros países: Argentina y España (Iberescena).

En cuanto a las modalidades de uso del espacio (alquiler, préstamos o coproducción), ¿cuál es la política del Patio de Comedias?

La sala se alquila a diversas instituciones con tarifas específicas. Para artistas hay tarifas especiales para alquiler de la sala o se puede optar por préstamos del espacio por canje con otro servicio o co-producción. El único caso en el que no se alquila la sala es para ensayos de producciones propias.

En cuanto a la programación ¿Cuánto dura una temporada?

Hay tres tipos de temporadas en el Patio de Comedias:

De jueves a domingo: obras de grupos profesionales con trayectoria con espectáculos para adultos o familiares con una duración de una a nueve semanas.

Los “miércoles alternos” (se alterna teatro, música, danza) pueden ser reservados por fechas individuales o por cuatro miércoles al mes. Finalmente las Temporadas Infantiles de sábados y domingos a las 11h30 am que pueden tener una duración de mínimo 2 fines de semana a máximo 6 fines de semana.

¿Cómo se estructura de agenda de programación?

El calendario de programación del Patio de Comedias se agenda con mínimo 6 meses de anticipación. Como se mencionó anteriormente, en las temporadas de jueves a domingo se priorizan para producciones propias o de otros grupos profesionales con trayectoria. En los Miércoles Alternos, se alternan propuestas jóvenes de teatro, de música, de performance, de pantomima, de títeres para adultos, en general de propuestas más experimentales. Los sábados y domingos, a las 11:30, son para obras de teatro o títeres para niños. Con un mes de anticipación se firman los convenios de las obras que tienen reservas para el siguiente mes. En caso de que no se pueda realizar la temporada reservada, se acude a la lista de espera de grupos que pueden estar disponibles para tales fechas.

¿Qué tipos de eventos o géneros se presentan en el Patio de Comedias?

Todos los géneros de artes escénicas se pueden programar en nuestro espacio: comedias, dramas, *stand up comedy*, pantomima, performance, títeres para niños y adultos, etc. En música también, pero sobretodo se ha consolidado como un espacio para el joven rock ecuatoriano. La danza también se presenta, pero es más esporádica.

¿El Patio de Comedias cuenta con auspicios de empresa privada? ¿De instituciones públicas?

No se han conseguido auspicios permanentes para la gestión de la sala, pero si específicos para ciertas producciones o a través de canjes publicitarios. El Patio de Comedias ha financiado proyectos artísticos a través de fondos concursables del Ministerio de Cultura o de Iberescena.

¿De qué forma considera usted que el Patio de Comedias aporta al desarrollo de las artes escénicas de la ciudad?

Indiscutiblemente el Patio de Comedias ha aportado en gran medida al desarrollo de las artes escénicas de la ciudad pues es la primera sala independiente que existe en Quito hace 33 años. El 90% de grupos de teatro profesionales del país se han presentado en esta sala. Ha sido espacio de ensayo de muchos grupos y creadores y de muchos procesos.

Ha sido un "semillero" donde han surgido y se han formado varios talentos que se han convertido en profesionales de renombre como: María Beatriz Vergara, Martha Ormaza, Juana Guarderas, Monserrath Astudillo, entre otros. Fue sede de los ensayos del reconocido grupo de rock Sal y Mileto.

En su espacio se han estrenado muchas de las obras de importantes dramaturgos nacionales como son: Paco Tobar, Luis Miguel Campos y Peko Andino.

Ha formado público de niños, jóvenes y adultos. Ha aglutinado a público de diversos segmentos sociales. Ha brindado un carácter especial a la zona de la Mariscal de la ciudad convocando a mucho público extranjero.

El modelo de gestión del Patio de Comedias ha sido pionero para que otras propuestas de espacios independientes surjan en la ciudad como son por ejemplo la Casa Malayerba, Cine Ocho y Medio, entre otros.

¿Cuál considera usted que es la mayor diferencia en la gestión de un teatro privado con un teatro público?

Obviamente la mayor diferencia entre la gestión de un teatro privado y un teatro público son los recursos; y esa es una gran diferencia. Como ejemplo a considerarse: La Fundación Teatro Nacional Sucre cuenta con un presupuesto anual de USD\$9'000.000, aproximadamente de fondos provenientes del Estado, presupuesto que le sirve para operar en todas las áreas que requiere: producción, creación, área técnica, difusión, comunicación y publicidad, etc. Cabe resaltar que este presupuesto es incluso mayor al que recibe el Ministerio de Cultura para los Proyectos de Artes Escénicas de todo el país.

La gestión independiente del Patio de Comedias, en 33 años, no ha recibido ni un centavo del Estado para su operación como sala de teatro aunque ha suplido un rol que el mismo Estado debería haberse preocupado como es el de brindar espacios para que las artes escénicas se desarrollen.

Durante años el Patio de Comedias ha tratado de incidir en las políticas públicas para que se generen mejores posibilidades para la gestión independiente utilizando como modelo el Proyecto de Salas Concertadas de Bogotá, sin embargo no ha habido apertura por parte de la burocracia cultural. La única política que se logró cambiar fue en el 2006, cuando casi cierran los espacios independientes por los absurdos impuestos municipales y se logro modificar la ordenanza de Espectáculos Públicos.

Anexo No. 7

Entrevistas a Productora del Teatro Nacional Sucre

Fabiola Pazmiño

Productora

Teatro Nacional Sucre

¿Con cuántas salas de teatro cuenta el Teatro Nacional Sucre?

1 sala

¿Cuáles son los aforos de cada uno de ellas?

700 personas.

¿Cuáles son los objetivos institucionales del Teatro Nacional Sucre?

Creo que esto lo puede contestar alguna de las cabezas de la Fundación. Yo desconozco.

¿Los fondos para la operación del Teatro Nacional Sucre son públicos, privados y/o mixtos?

Mixtos

En cuanto a su estructura interna (organigrama), ¿Cómo se compone el Teatro Nacional Sucre?

Creo que esto lo puede contestar alguna de las cabezas de la Fundación. Yo desconozco.

¿El Teatro Nacional Sucre maneja un presupuesto para Comunicación y/o Marketing? ¿Qué monto ó porcentaje del presupuesto total se asigna para esta área?

Creo que esto lo puede contestar alguna de las cabezas de la Fundación. Yo desconozco.

¿Cuáles medios de comunicación se utilizan para la difusión de los eventos del Teatro Nacional Sucre?

Prensa escrita, radio, televisión, internet- redes sociales, BTL.

En cuanto al aspecto técnico, el Teatro Nacional Sucre cuenta con:

- a. Equipo de tramoya SI__x_ NO__
- b. Sistema de iluminación SI__x_ NO__
- c. Sistema de sonido SI__x_ NO__
- d. Circuito cerrado de televisión SI__x_ NO__
- e. Sistema de grabación de video SI__x_ NO__

9. *¿El Teatro Nacional Sucre cuenta con un equipo o departamento de Producción?*

SI__x_ NO__

10. *¿El Teatro Nacional Sucre realiza producciones propias?*

SI

11. *En cuanto a las modalidades de uso del espacio (alquiler, préstamos o co-producción), ¿cuál es la política del Teatro Nacional Sucre?*

Se debe solicitar el uso del teatro mediante petición formal que es evaluada por el Comité Interno de Programación, quienes deciden la modalidad de uso de teatro y establecen las condiciones según los parámetros establecidos en base a experiencias anteriores.

12. *En cuanto a la programación ¿Cuánto dura una temporada?*

Una temporada dura una semana dividida en: dos o tres días de ensayos generales abiertos al público y 4 funciones.

13. *¿Cómo se estructura de agenda de programación?*

Anualmente, en base a la programación fija del teatro y los eventos de acogida.

14. *¿Qué tipos de eventos o géneros se presentan en el Teatro Nacional Sucre?*

Artes escénicas en general.

15. *¿El Teatro Nacional Sucre cuenta con auspicios de empresa privada? ¿De instituciones públicas?*

Si, de ambas fuentes.

16. *¿De qué forma considera usted que el Teatro Nacional Sucre aporta al desarrollo de las artes escénicas de la ciudad?*

Mediante generación de nuevos públicos, capacitaciones masivas a través de las clases magistrales y conciertos didácticos y gracias a la presentación de espectáculos de primer nivel tanto a nivel nacional como internacional.

¿Cuál considera usted que es la mayor diferencia en la gestión de un teatro privado con un teatro público?

El enfoque hacia su público objetivo y el compromiso con el desarrollo cultural local.

Anexo No. 8

Encuesta online

1. **Sexo**

Mark only one oval.

- Masculino
 Femenino

2. **Edad**

Mark only one oval.

- 18 a 35 años
 35 a 50 años
 Mayor de 50 años

3. **Instrucción académica**

Escoger el tipo de universidad en la que se graduó, así como el nivel académico que tiene actualmente

Check all that apply.

- Universitaria (privada)
 Universitaria (pública)
 Posgrado / Maestría
 Doctorado
 Bachiller

4. **Ingresos promedio mensuales**

Mark only one oval.

- Menos de USD \$1.000
 Más de USD \$1.000
 Más de USD \$3.000

5. **Sector de la ciudad donde vive**

Mark only one oval.

- Norte
 Centro
 Sur

6. **1. ¿Sabe usted qué es la Fundación Teatro Nacional Sucre?**

Mark only one oval.

- SI
 NO

7. **2. ¿El Teatro Nacional Sucre es lo mismo que la Fundación Teatro Nacional Sucre?**

Mark only one oval.

- SI
 NO
 Desconozco

8. **3. ¿De quién depende la Fundación Teatro Nacional Sucre?**

Mark only one oval.

- Ministerio de Cultura
 Municipio de Quito
 Casa de la Cultura
 Privada

9. **4. ¿Qué teatros asocia con la Fundación Teatro Nacional Sucre?**

Puede escoger más de una opción

Check all that apply.

- Teatro Variedades Ernesto Albán
 Teatro Alhambra
 Teatro Quito
 Teatro México
 Teatro Bolívar
 Teatro Nacional Sucre

10. 5. ¿Qué tipo de actividades culturales desarrolla el Teatro Nacional Sucre?

Puede escoger más de una opción

Check all that apply.

- Teatro experimental
- Conciertos
- Festivales
- Rock
- Teatro clásico
- Óperas / Zarzuela
- Música contemporánea
- Desconozco

11. 6. ¿Qué tipo de actividades culturales desarrolla el Teatro Variedades Ernesto Albán?

Puede escoger más de una opción

Check all that apply.

- Teatro experimental
- Conciertos
- Festivales
- Rock
- Teatro clásico
- Óperas / Zarzuela
- Música contemporánea
- Desconozco

12. 7. ¿Qué tipo de actividades culturales desarrolla el Teatro México?

Puede escoger más de una opción

Check all that apply.

- Teatro experimental
- Conciertos
- Festivales
- Rock
- Teatro clásico
- Ópera / Zarzuela
- Música contemporánea
- Desconozco

13. 8. ¿A qué actividad cultural recuerda haber asistido en los últimos 6 meses?

Si ha asistido a varias en este período de tiempo, mencione la más reciente

Check all that apply.

- Teatro experimental
- Conciertos
- Festivales
- Rock
- Teatro clásico
- Ópera / Zarzuela
- Música contemporánea
- Otra
- No he asistido a ninguna de estas actividades

14. 9. ¿Dónde recuerda haber asistido a la actividad anterior?

Mark only one oval.

- Casa de la Cultura
- Coliseo Rumiñahui
- Teatro Nacional Sucre
- Casa de la Música
- Estadio Olímpico
- Teatro Variedades
- Patio de Comedias