

***Universidad Católica del Uruguay
Facultad de Ciencias Humanas***



**Universidad
Católica**

DAMASO A. LARRAÑAGA • URUGUAY

***Memoria de Grado
Licenciatura en Comunicación Social***

***Estudio de Caso:
Cuarta Presentación del Festival Lírico de Montevideo***

***Autor: Daniel Segovia
Tutor: Luis Chabaneau***

Montevideo, lunes 17 de diciembre del 2012

IV PRESENTACIÓN DEL FESTIVAL LÍRICO DE MONTEVIDEO

Memoria de Grado

Daniel Segovia

Autor

Luis Chabaneau

Tutor



Lunes 17 de Diciembre del 2012



Los autores de la memoria de grado son los únicos responsables por los contenidos de este trabajo y por las opiniones expresadas que no necesariamente son compartidas por la Universidad Católica del Uruguay. En consecuencia, serán los únicos responsables frente a eventuales reclamaciones de terceros (personas físicas o jurídicas) que refieran a la autoría de la obra y aspectos vinculados a la misma.

Abstract

Esta Memoria de Grado es un estudio de caso cultural que buscó responder a la siguiente pregunta de investigación: la gestión de la cuarta presentación del “Festival Lírico de Montevideo” ¿fue eficaz en relación con los recursos utilizados? El “Festival Lírico de Montevideo” fue el nombre que se le dio a un conjunto de actividades artísticas vinculadas con el canto lírico que buscaban profundizar la formación del público para el arte lírico, combatir la falta de inserción laboral para jóvenes estudiantes del género y estimular el intercambio de artistas líricos en la región.

Es, con estos objetivos, que la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo produjo en el año 2009 dos óperas en el Auditorio Nelly Goitiño del SODRE brindando oportunidades laborales a más de 100 artistas. La inversión total que llevó la realización de dicho espectáculo fue de \$ 566.800, en un momento donde la producción de espectáculos operísticos había sido abandonada tanto por el SODRE como por las Asociaciones Culturales debido a la falta de recursos.

Para contestar la pregunta de investigación se buscó generar un marco teórico que permitiera la evaluación de todos los aspectos del caso desde un punto de vista de lo “ideal” en relación con la producción de espectáculos. El contraste que se realizó entre los conceptos teóricos y el caso desarrollado a partir del relato oral de los productores permitió realizar inferencias de suma importancia para el ambiente de la gestión cultural. Se determinó cómo la planificación, el planteamiento de objetivos, acciones y tareas, y la evaluación continua son pilares fundamentales, desde el desarrollo de la idea de un proyecto cultural hasta su concreción.

Los resultados provenientes del análisis permitieron determinar que la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo no había sido eficaz en relación con los recursos utilizados ya que la carencia de una planificación formal no le permitió prever escenarios de proyección del espectáculo más favorables. La falta de evaluación tampoco le permitió determinar mejoras a su gestión, ni durante el desarrollo del proyecto ni en la realización del mismo.

Descriptor: Gestión cultural, estudio de casos, espectáculos, ópera, comunicación, producción cultural, planificación estratégica.

*Muchas gracias a mi familia: Álvaro, Lucy, Alejandro y Marianne
por todo su amor y apoyo.*

*Muchas gracias a mi tutor: Luis Chabaneau por su excelente disposición,
paciencia y guía en el desarrollo de esta Memoria de Grado.*

Tabla de contenido

Abstract	4
Prólogo	8
Introducción	10
Capítulo I: Marco Teórico	13
Definición de gestor y gestión cultural	14
Función del gestor cultural	15
Sector de intervención del gestor cultural	16
Definición de productor de espectáculos	23
Función del productor espectáculos	24
Gestión de patrocinios	25
Contrato de patrocinio	28
Competencia	29
Definición de proyecto e introducción a la planificación	30
Partes fundamentales de un proyecto	32
Ejecución del proyecto	34
Diagrama de Gantt	34
Calendario financiero	36
Presupuesto	37
Estructura administrativa	40
Evaluación del proyecto	41
Comunicación	43
Plan de comunicación	44
Planificación de medios	53
Audiencia	54
Soportes	55
Producción en teatros y montaje	56
Gestión del recurso humano	56
Coordinación	57
Circulación de la información	57
Supervisión	58
Elección de la sala	59
Capítulo II: Relevamiento de la Información	63
Presentación	64
Breve historia del “Festival Lírico de Montevideo”	65
Cuarta presentación del “Festival Lírico de Montevideo”	66
Sector musical lírico en Montevideo en el año 2009	68
Planificación	69
Diagrama de Gantt y secuencia de actividades	71
Equipo artístico y técnico	78
Detalles del presupuesto y flujo de caja	81
Definición del precio del espectáculo	84
Gestión de patrocinios	85
Comercialización del espectáculo	86
Comunicación	87
Comunicación interna	87
Comunicación externa	88
Promoción del espectáculo	88
Medios de comunicación tradicionales contactados	89
Diseño de los afiches	90
Evaluación	94

Capítulo III: Análisis del Caso.....	97
Matriz FODA.....	98
Planificación y desarrollo del proyecto.....	99
Presupuesto.....	105
Presupuesto de la producción sin considerar los canjes.....	107
Análisis del presupuesto realizando una sola ópera con un solo equipo de Directores y de Solistas, sin considerar los canjes.....	108
Análisis del presupuesto realizando dos óperas pero con un único equipo de Directores y de Solistas.....	109
Análisis de los presupuestos de los diferentes escenarios posibles.....	113
Análisis de los objetivos.....	115
Análisis del cumplimiento de los objetivos en la cuarta presentación del “Festival Lírico de Montevideo”	115
Análisis del cumplimiento de los objetivos en el escenario posible de realizar una única ópera con un solo equipo de Directores y de Solistas.....	116
Análisis del cumplimiento de los objetivos en el escenario posible de realizar dos óperas con un solo equipo de Directores y de Solistas.....	117
Administración.....	119
Análisis de las entradas vendidas y su precio.....	121
Comunicación.....	124
Comunicación interna.....	124
Comunicación externa.....	125
Análisis del desempeño comercial.....	125
Promoción del espectáculo.....	127
Diseño de los afiches y programas.....	128
Capítulo IV: Conclusiones y Reflexiones.....	130
Bibliografía	135

Prólogo

Esta Memoria de Grado presenta un estudio de caso en el que se analizó la gestión de la producción de la cuarta presentación del “Festival Lírico de Montevideo” donde se analizan y discuten los aspectos teóricos que deberían haberse tenido en cuenta para su realización. A partir de este análisis se evaluó si la gestión de sus recursos fue eficaz.

Se seleccionó la metodología del estudio de caso porque permite, a partir del análisis de la información recolectada, extraer experiencias extrapolables para otros espectáculos de similares características y envergadura. Tal como afirma Luis Bonet: un caso es “una descripción de las acciones, [...] pensamientos y opiniones de los protagonistas - directivos- de una organización durante un determinado período” de tiempo. La ventaja que presentan los estudios de caso es que instrumentan datos del contexto y de la organización que permiten determinar una problemática cuya resolución es su riqueza como experiencia¹.

Se eligió la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo porque fue la primera producción operística realizada e incentivada desde la órbita privada a partir de la inauguración de la temporada de ópera del Teatro Solís en el año 2005. Esta presentación fue declarada de “Interés Nacional” y fue financiada por Entes Estatales, Ministerios, la Intendencia Municipal de Montevideo, Embajadas, Asociaciones Culturales y Empresas Privadas. Esta producción presentó un destaque con relación a este rubro de espectáculos en Uruguay y demostró su viabilidad renovando el interés por este tipo de proyectos.

Si bien el resultado económico del “Festival Lírico de Montevideo” estuvo en su punto de equilibrio, es decir que no arrojó ni pérdidas ni ganancias, analizarlo como estudio de caso permitió determinar si su gestión fue eficaz en términos de los recursos utilizados y tomar su experiencia como punto de partida para la gestión de proyectos culturales de similar envergadura.

El desarrollo de esta Memoria de Grado parte de un marco teórico del cual se analizarán los aspectos prácticos de la realización del espectáculo como son su planificación,

¹ Bonet, Luis, *Gestión de proyectos culturales. Análisis de casos*, Primera edición, Ed. Ariel, Barcelona, 2006. Pág. 11-15.

contratación de artistas, cronograma de actividades, financiamiento, presupuesto y comunicación; y se los contrastará con el enfoque académico que indican los diferentes autores tratados con relación a esos puntos. A partir del análisis de estas variables se arribó a las conclusiones de la cuarta presentación del “Festival Lírico de Montevideo”.

Las limitaciones que se encontraron para el relevamiento de los datos en el momento de la descripción del caso provinieron por parte de carencias propias de la organización que tuvieron los productores del espectáculo. Como se verá en la parte de la presentación del caso, su planificación formal no fue un punto fuerte. Se tuvo que reconstruir toda su realización a partir de agendas, documentos digitales y el relato oral de los involucrados. Este espectáculo se realizó en el año 2009, lo que hizo que no se pudiera evaluar con mayor certeza determinados aspectos referidos a la información proveniente de la respectiva planificación.

Desde el punto de vista del Seminario Temático realizado, este estudio de caso resume todos los factores teóricos que se deben tener en cuenta en el momento de planificar y ejecutar la producción de un espectáculo. Al mismo tiempo, parte de la visión de dos productores con una modalidad de trabajo intuitiva con relación a la producción de espectáculos de gran formato. Este estudio de caso permite ver cómo se contrastan las dos visiones y en qué lugares se encontraron mejoras a la gestión realizada.

A grandes rasgos, se buscó realizar una evaluación profunda y metodológica en base al marco teórico consultado para su aplicación en el análisis del “Festival Lírico de Montevideo”. Como aporte al sector, se sugieren algunas pautas de eficacia para el desarrollo de esta actividad artística en Uruguay.

Introducción

La cuarta presentación del “Festival Lírico de Montevideo” tuvo como objetivo complementar la Temporada de Ópera del Teatro Solís y del SODRE, no con ánimo de competir con las producciones que se realizaban, sino con el foco puesto en brindarle oportunidades a jóvenes valores de la lírica uruguaya y ofrecerle la oportunidad al público de disfrutar de una mayor cantidad de espectáculos operísticos.

La producción del “Festival Lírico de Montevideo” se puso como objetivo realizar dos óperas adicionales a las presentadas por el Teatro Solís -con menores recursos técnicos en términos de escenografía y vestuario- pero con excelente calidad artística tanto a nivel instrumental como de canto lírico.

El “Festival Lírico de Montevideo” seleccionó, en este marco, dos títulos recurrentes en las temporadas internacionales: “Cavalleria Rusticana” de Pietro Mascagni y “Suor Angelica” de Giacomo Puccini. Durante el espectáculo ambos títulos se realizaron en la misma función ya que las dos óperas se componen de un acto con una duración aproximada de una hora. El espectáculo en conjunto tendría una duración total de dos horas. Se realizaron tres funciones, durante los días 30 y 31 del mes de octubre y 1° del mes de noviembre del año 2009 en la Sala Nelly Goitiño del SODRE.

El “Festival Lírico de Montevideo” se produjo desde de la órbita privada y su principal fuente de financiamiento fueron apoyos económicos brindados por Entes Estatales, Ministerios, Intendencia Municipal de Montevideo, Embajadas, Asociaciones Culturales y Empresas Privadas. Como ya se mencionó en el prólogo, su resultado económico alcanzó un punto de equilibrio.

Este resultado pone en tela de juicio la viabilidad a futuro de proyectos similares, ya que, partiendo de la situación contextual que presentó el espectáculo en su momento desde el punto de vista de los fines de lucro del sector privado, no pudo generar más ingresos de los que invirtió en la producción del proyecto. En concepto de patrocinios la producción logró conseguir apoyos equivalentes a \$ 494.000, si bien contrató a más de 100 artistas y produjo dos óperas, se debería estudiar si hizo un uso correcto de los recursos obtenidos.

Estos factores fueron los que motivaron a la pregunta de investigación para este trabajo académico: la gestión de la cuarta presentación del “Festival Lírico de Montevideo” ¿fue eficaz en términos de los recursos utilizados?

En esta Memoria de Grado se buscó explicitar todos los aspectos prácticos de la cuarta presentación del “Festival Lírico de Montevideo” y contrastarlos con los marcos teóricos que los autores consultados sugieren como buenas prácticas para la realización de espectáculos. A partir de esta comparación es que se infirió si el uso de los recursos fue eficaz; si realmente la producción ameritaba la aplicación del total de los patrocinios o si, desde el punto de vista teórico, se podrían haber administrado de forma diferente los fondos obtenidos de forma de generar beneficios económicos para los productores.

Este trabajo está dividido en diferentes capítulos: a) marco teórico, b) relevamiento de la información, c) análisis y d) conclusiones y recomendaciones. A continuación se describe el contenido que abordará cada uno de ellos. Al final se encuentra una bibliografía con los datos de los autores y libros utilizados en el desarrollo de la Memoria de Grado.

En el capítulo del marco teórico se establecen los conceptos empleados en la Memoria de Grado para comprender a que refiere cada término utilizado. Se conceptualiza la figura del gestor cultural en su rol de productor y su función como mediador entre las expresiones artísticas como acto creativo y sus públicos. Se definen cuáles son sus sectores de intervención cultural y cómo estos se relacionan con el mercado del ocio. También se brindan herramientas vinculadas con la producción de espectáculos como la gestión del patrocinio, el mercado cultural y la competencia. Se brinda información relacionada con el desarrollo de proyectos, la parte de planificación del mismo, qué elementos no pueden faltar, cómo elaborar un diagrama de Gantt, cómo presentar un presupuesto, cómo se organiza la estructura administrativa, de qué maneras se pueden definir los precios de un espectáculo y todo lo referente al plan de comunicación, los públicos objetivos, los diferentes medios y la evaluación. También se presentan conceptos relacionados con el aspecto práctico de un espectáculo, se abordan los elementos básicos de la producción en teatros y el montaje.

En el capítulo II se presenta toda la información referente a la cuarta presentación del “Festival Lírico de Montevideo”. La presentación del caso se basa en la metodología de estudio de caso para proyectos culturales empleada por Luís Bonet. Se presenta en una

primera instancia, el caso; de qué se trata, dónde se realizó, cuáles eran sus objetivos principales, una breve reseña de su historia y trayectoria de la organización que lo llevó a cabo. Luego se centra en lo que fue el caso en sí mismo y se desarrolla el planteo del momento contextual en el que se ejecutó. A partir de entrevistas con los productores se explicita su planificación, sus objetivos, presupuesto, su financiamiento, su estrategia comercial, la gestión de la comunicación y su evaluación, en relación con su experiencia como productores, del espectáculo.

En el capítulo de análisis se evalúa, desde la perspectiva del marco teórico, cada punto de la producción realizada. Se realiza una matriz de análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que servirá como base para la evaluación estratégica. Se partió desde el punto de vista establecido en el marco teórico y se contrastó con la planificación y ejecución realizada y el presupuesto; se dijeron escenarios hipotéticos, se evaluó el precio, las ventas y los errores comerciales. Se desarrollaron diferentes situaciones en las que se planteó la implementación de determinados cambios que podrían haber marcado una diferencia positiva en términos de los ingresos económicos.

Por último, en el capítulo de conclusiones, se resumieron los principales puntos abordados en el análisis y se respondió a la pregunta de investigación de la Memoria de Grado.

La bibliografía elegida estuvo enfocada principalmente de tres orientaciones básicas: a) textos relacionados con la gestión cultural, b) la comunicación social y c) el management. Se eligieron estos tres enfoques teóricos porque en su conjunto brindan las herramientas necesarias para poder alcanzar los objetivos propuestos en esta Memoria de Grado, ya que permiten conceptualizar lo referente a la gestión cultural y producción de espectáculos, los planes de comunicación y la evaluación de los mismos, y todo lo referente a la planificación de proyectos y su viabilidad. Respectivamente, se abordaron los siguientes autores: Luis Bonet, François Colbert, Manuel Cuadrado, Luis Chabaneau, Jesús Cimarro, Grupo Xabide, Gustavo Schraier, Pedro Vives; Jordi Xifra, Alberto Naso; y Ezequiel Ander-Egg y María José Aguilar Idáñez.

Capítulo I

MARCO
TEÓRICO



1.0.0 Capítulo I, Marco Teórico

"Si he logrado ver más lejos, ha sido porque he subido a hombros de gigantes" – Isaac Newton

1.1.0 Definición de gestor y gestión cultural

La figura del gestor cultural es la que resalta en la realización del "Festival Lírico de Montevideo". Por ello es oportuno definirlo y entender su función dentro del despliegue del espectáculo tanto antes, durante como después del mismo. Se puede realizar un primer acercamiento al concepto de gestor cultural a través de la vinculación de las palabras "gestión" y "cultura".

La Real Academia Española (RAE) define a la gestión como: "hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera"², es decir, que un individuo tome la actividad como guía para la realización de un objetivo determinado, siendo éste lo que el agente desee. Cumple la función de coordinar todo lo que le corresponda dentro de sus funciones, para completar el objetivo planteado.

"Cultura" tiene diferentes acepciones partiendo de la rama en la que se la considere. Tomas R. Austín Millan plantea cuatro: la humanista, la antropológica, la sociológica y la del psicoanálisis. La que se utilizará en esta Memoria de Grado será la rama humanista, ya que en esta se define a la cultura como el acercamiento por parte de individuos a "trabajos y prácticas de actividades [...] específicamente artísticas, como en cultura musical, literatura, pintura y escultura, teatro y cine". Esta definición acerca el concepto hacia las artes y está vinculado con el desarrollo del individuo. El autor presenta a la cultura como un elemento que puede ser medido, ve a los individuos que tienen contacto con las diferentes manifestaciones de las bellas artes como personas con mayor cultura y los denomina como "cultos"³.

A partir de estos conceptos, se plantea al gestor cultural como un individuo relacionado con la cultura, con capacidades de gestión, proyección y realización de objetivos que busca, a través de la propuesta y gestión de proyectos relacionados con las bellas artes,

² http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=gesti%F3n (08/10/2011)

³ Millán, Tomás, "Para comprender el concepto de cultura", *UNAP Educación y Desarrollo*, Volumen 1, Nro. 1, Chile, ciudad de Victoria, Marzo de 2000, Pág. 2.

realizar actividades que promuevan las diferentes manifestaciones del ser. Su núcleo es establecer soportes que “promuevan la participación de las personas en la dinámica cultural [...] [para así] retroalimentarla y estimular los fenómenos creativos y los hábitos culturales”⁴.

1.1.1 Función del gestor cultural

Es así que la acción del gestor cultural será la de actuar de intermediario entre los fenómenos creativos y su público. Esta acción podrá ser impulsada tanto desde la esfera pública como la privada y estará relacionada con la “producción, circulación y consumo de bienes y servicios culturales [...] [con] un contenido informacional o comunicativo”. Estas siempre estarán vinculadas a por lo menos una de las siguientes acciones: creación, producción, distribución y difusión de servicios culturales que se interpretan en actividades⁵. Dichas actividades deberán contar con un elemento pedagógico y uno comunicacional, ambos orientados a su público consumidor objetivo. La clave pedagógica se centra en mantener al público como el centro del proyecto cultural y el elemento comunicacional está vinculado con la “puesta en escena” del proyecto y con su concepción. La esencia de este último elemento es la columna vertebral de cada proyecto cultural ya que también es necesario en su elemento pedagógico⁶.

Es así que los proyectos culturales buscarán, a través de la comunicación, que sus públicos sientan, aprendan, avancen, se relacionen y disfruten ante una expresión. Los gestores culturales deberán transmitir todas esas experiencias para que los públicos inviertan su tiempo de ocio en sus propuestas culturales. La comunicación correrá transversalmente en todos los proyectos culturales, yendo desde la misma propuesta hasta cómo ésta se publicita. Este aspecto marcará el diferencial en el momento de generar los recursos para el proyecto. Se debe lograr un soporte comunicativo que logre transmitir expectativa para que el público invierta su tiempo de ocio en conocer la propuesta. El elemento comunicacional en los proyectos culturales, presentado desde esta perspectiva, es el elemento mediador y promotor de toda iniciativa cultural⁷.

4 Chabaneau, Luis, “Gestor cultural, una profesión emergente”, *Revista Prisma*, Nro. 8, Uruguay, Montevideo, 1997, Pág. 25-26.

5 *Ibidem*, Pág. 23-26.

6 Grupo Xabide, *La comunicación en la gestión cultural*, Foro de Gestión cultural, Primera edición, año 2006, Pág.11-12.

7 *Ibidem*, Pág.13-15

1.1.2 Sectores de intervención del gestor cultural

La comunicación permitirá que los públicos se acerquen rápidamente a las diferentes propuestas culturales, éstas se crearán a partir de los diferentes sectores de intervención del gestor cultural. A continuación, se categorizan en nueve:

1) *Arquitectura y urbanismo*, se refiere principalmente a la tradición y a los factores que han influido a lo largo de la historia en las diferentes adaptaciones del terreno a partir del poblamiento en los territorios. Cómo cada momento de la historia generó acumulativas variaciones en la arquitectura, tanto para el uso como para el recuerdo de los diferentes momentos históricos.

La arquitectura y el urbanismo desarrollados por los individuos de una región parten de dos conceptos: el refugio individual (el lugar donde se vive) y el urbanismo (la forma en la que las personas están conectadas). “La doble perspectiva que comporta este sector está en la base de cómo la cultura incorpora el medio físico y el medio ambiente, y cómo la cultura también comprende la idea del mundo desde la concepción deméstoca hasta la comprensión en su totalidad”⁸. La identidad queda conformada por la cultura y el espacio. Ambas se presentan materialmente en la arquitectura y cómo esta condiciona todo lo que la rodea. Tanto la arquitectura como la historia de las diferentes regiones, componente en su conjunto el patrimonio, será el principal interés del gestor cultural dentro de lo que es este sector de intervención.

Otro punto de interés será el referido al paisajismo, principalmente orientado a la jardinería de restauración. Hoy en día se ha colocado el foco en integrar la vida de la sociedad a los aspectos patrimoniales. Se busca acercar el patrimonio y el uso de la ciudad encontrando un equilibrio entre las dos actividades.

2) *Artes escénicas*, este sector será de especial importancia en esta Memoria de Grado, ya que contempla a las óperas. Cuando se habla de escénicas, se hace referencia a la escena, la misma puede ser definida como “1. Sitio o parte del teatro en que se representa o se ejecuta la obra dramática o cualquier otro tipo de espectáculo teatral; [...] 3. Cada una de las partes en que se divide el acto de la obra dramática”⁹.

8 Vives, Pedro, *Glosario crítico de gestión cultural*, Ed. Camares, Granada, 2009, Pág. 32.

9 *Ibidem*, Pág. 43.

El sector de las artes escénicas ha sido, a lo largo de la historia, uno de los principales, representado desde sus comienzos por el teatro. Las artes escénicas se han podido relacionar con los otros sectores culturales, principalmente con la música, la danza y la literatura. Este amplio sector puede definirse como un “conjunto fenomenológico sustentado en la creación de ficciones en un espacio concreto participado por quienes las generan y quienes las contemplan, en el que confluyen manifestaciones diversas de otros sectores de la cultura”¹⁰. A los efectos de la gestión cultural este sector es el que presenta características que pueden ayudar a generar impactos potenciales en términos de extensión y enriquecimiento cultural.

Existen tres puntos clave en el desarrollo de actividades relacionadas con este sector que involucran las variables de costo e impacto: *teatro*, *interpretación* y *montaje*. De lo que es *teatro*, partiendo de lo genéricamente entendido, existen variaciones orientadas a generar otros efectos o con otras funcionalidades. Se distinguen tres: la arqueología del teatro, que busca “el rescate, la reinterpretación, actualización en definitiva de las raíces antiguas y modernas del arte escénico”¹¹; el teatro de títeres y marionetas, que se enmarca en lo que es un teatro a escala y ha tomado más fuerza gracias a la televisión gracias a diversos programas que los han integrado como protagonistas; y el teatro infantil que se enfoca no desde el contenido que pueda tener sino que desde la parte creativa, de adaptación y desarrollo de la apertura cultural.

La *interpretación* que tiene una base en la formación de los artistas en disciplinas complementarias como la expresión corporal, la dicción, la declamación, el canto, la danza y el *montaje*, que está vinculado a la dirección (regiduría, referente a interpretar y transmitir lo que refiere a la puesta que se esté realizando), la escenografía, la iluminación y la sonorización.

Estos tres factores, teatro, interpretación y danza, serán los que marcarán para el gestor cultural, en un contexto de oportunidad socio-cultural y factibilidad económica, la viabilidad del proyecto. El ingreso de diferentes medios como el cine, la televisión y las tecnologías de aplicación doméstica y personal, hicieron que el consumo de este sector decayera a lo largo del siglo XX. Este adelgazamiento en términos de público tuvo influencia en las

10 Vives, Pedro, *Glosario crítico de gestión cultural*, Ed. Camares, Granada, 2009, Pág. 44.

11 *Ibidem*.

producciones, principalmente en los factores relacionados a la realización del espectáculo. Se comenzó a hacer énfasis en prescindir de bambalinas, candilejas, forillos, atrezzo, decorados, telón, vestuario. Esta situación fue mutando las diferentes formas de hacer teatro enfocándolo hacia una óptica social de animación y entretenimiento. Claramente este deterioro ha sido contenido con políticas culturales, inversiones estatales, exoneración de impuestos, patrocinios de privados, entre otras formas; esto no evita la situación que tuvo que vivir el teatro pero ha contribuido a su actual subsistencia que, si bien no tiene la inversión o calidad, sigue existiendo y contribuyendo al desarrollo económico y social¹².

3) *Artes plásticas*, se las define como “arte de plasmar, o formar cosas de barro, yeso, etc.”¹³. Las artes plásticas han sido, al igual que la literatura y la música, elementos distintivos de las diferentes culturas y han definido lo que se ha conocido como las bellas artes. La idea básica parte de la transformación de las diferentes materias enfocadas en la creación.

Si bien existen distintas técnicas combinadas con diferentes formas estéticas, se distinguen cuatro formas de expresión: el dibujo, la pintura, la escultura y la fotografía. A partir de ellas han surgido varias formas de expresión que han generado su espacio como propias vías de intervención, tanto por la técnica que hay que dominar para realizarlas como por su proyección creativa y económica. Como han sido los casos de: las artes decorativas, la concepción de la plástica en movimiento, grabados (aguafuerte, xilografía, litografía, aguatinta, entre otros) esculturas seriadas (en términos de proporciones, materiales y objetivos), videoarte, arte en la red, historieta gráfica (también conocida como cómic), muralismos en la pintura actual¹⁴.

4) *Artesanías*, pueden ser definidas “obras y trabajos realizados manualmente y con poca intervención de maquinaria, [que] habitualmente son objetos decorativos o de uso común. Al que se dedica a esta actividad se lo denomina artesano”¹⁵. La artesanía es catalogada como arte ya que cada una de ellas tiene diferentes “oficios tradicionales” que lo anclan a una cultura y forma de trabajo.

12 Vives, Pedro, *Glosario crítico de gestión cultural*, Ed. Camares, Granada, 2009, Pág. 44-48.

13 *Ibidem*. Pág. 48.

14 *Ibidem*. Pág. 48-49.

15 *Ibidem*. Pág. 50.

Este sector de intervención implica una forma de trabajo serializada, pero por fuera de los procedimientos racionalistas que podrían encontrarse en una fábrica, con determinados materiales tradicionales. La transformación de la materia prima se realiza manualmente y con herramientas que están por fuera del ámbito mencionado; por lo general se trabaja en casas o talleres reducidos, en ambientes familiares de pocas personas que aprenden el oficio.

Este tipo de trabajo no contempla aspectos administrativos o de distribución complejos. El aspecto diferencial es que, si bien a grandes rasgos cada uno de los objetos manufacturados es similar, cada uno de ellos, en términos de acabado, son únicos.

Existe diversidad de artesanías partiendo de lo anteriormente dicho, de que la materia base se convierte eventualmente en elementos con una determinada utilidad o adornos; de todas formas podrían ser diferenciados en las siguientes categorías: artesanías de barro cocido, de fibras y semillas vegetales, de vidrio y cristal, de los textiles, del metal, del cuero, de la madera, de la piedra. A estas hay que sumarles aquellas artesanías híbridas que cuentan con más de una de las materias primas, como puede ser el caso de la joyería, instrumentos musicales, juguetes, reproducciones de arte, arqueología, indumentaria tradicional, entre otros¹⁶.

4) *Audiovisual*, se lo define como que “se refiere conjuntamente al oído y a la vista, o los emplea a la vez. Se dice especialmente de métodos didácticos que se valen de grabaciones acústicas acompañadas de imágenes ópticas”¹⁷. El concepto de audiovisual ha ido incorporando nuevos campos en las últimas décadas, no hace más de 20 años que, cuando se hacía referencia al mismo, lo primero que se evocaba era la radio, el cine y la televisión; hoy en día la relación entre ellos y con la cultura se ha complejizado y expandido. Este sector, que ha sido potenciado desde un principio por el sonido y la imagen, se ha expandido con la transmisión.

En su momento tanto el cine como la radio y la televisión revolucionaron. El cine revolucionó el concepto narrativo, la radiodifusión y la televisión desarrollaron la masividad y el consumo individual en ambientes privados; la transmisión con el ordenador ha logrado que ahora el usuario intervenga de forma directa en el diseño y la

16 Vives, Pedro, *Glosario crítico de gestión cultural*, Ed. Camares, Granada, 2009, Pág. 51.

17 *Ibidem*, Pág. 53.

programación de los contenidos que desea consumir. Hoy en día se habla de este fenómeno con tres principales pilares: la informatización de las personas, el ordenador personal y la conectividad.

El usuario se nutre e interactúa con la web y se convierte en editor de lo que desea consumir. El sector audiovisual de por sí tiene tres componentes que deben tomarse en cuenta: el de producción (planificación y gestión), trabajo cultural (que incluye la dirección, fotografía, cámara, iluminación, montaje, entre otros) y la distribución y difusión (donde la radio y televisión han tomado roles como protagonistas)¹⁸.

5) *Fiestas y tradiciones culturales*, las fiestas a nivel cultural tienen que ver con la tradición y la socialización, se separan como sector de intervención ya que las fiestas “implican formas concretas y diversas de actividades con repercusiones sociales, económicas, laborales, mercantiles e institucionales”¹⁹.

Se diferencian segmentos dentro de este sector: el relacionado con las *celebraciones del ciclo vital*, nacimiento, iniciación, ritos de integración social o religiosos, casamientos, que tienen un lugar en lo más privado pero que presentan tradiciones de manifestaciones de forma global que abarcan diferentes grupos sociales. Otro segmento es el de *festividades y ritos religiosos y civiles*, que están más relacionados con ceremonias de carácter periódico. Otro es el de *festejos y espectáculos*, que es independiente de anteriores, no necesariamente es periódico y tiene sus propios rasgos organizativos y comerciales. Otro es el de los *juegos infantiles*, que está enfocado en el “desarrollo y evolución de fórmulas tradicionales, en las que todas las culturas vuelcan y sintetizan su idea del mundo, su dialéctica entre lo real e imaginario, su enfoque es el transcurso de la vida”²⁰.

6) *Literatura*: se lo define como “conjunto de producciones literarias de una nación, de una época o de un género”²¹. Se podría afirmar que en el caso de la literatura los géneros son como segmentos culturales, ya que cada uno de ellos posee características intrínsecas que apuntan a un determinado público objetivo. La literatura también puede ser segmentada por edades y por grupos destinatarios.

El mercado para el gestor cultural, en este caso, presenta diferentes actores: el autor, los

18 Vives, Pedro, *Glosario crítico de gestión cultural*, Ed. Camares, Granada, 2009, Pág. 53-56.

19 *Ibidem*, Pág. 158.

20 *Ibidem*, Pág. 159.

21 *Ibidem*, Pág. 219.

editores, la distribución, mercado y publicidad, donde cada uno de ellos responde en suma a la viabilidad de un negocio que determina la posibilidad de la publicación de la obra. La literatura ha ganado territorio en el ámbito del segmento audiovisual en lo referente a los guiones y lo educacional, como apoyo para la vehiculización de información y conocimiento²².

7) *Música y danza*, por música se define “arte de combinar los sonidos de la voz humana o de los instrumentos, o de unos y otros a la vez, de suerte que produzcan deleite, conmoviendo la sensibilidad, ya sea alegre, o tristemente”²³ y la definición de danza, que es “ejecutar movimientos acompasados con el cuerpo, brazos y pies”²⁴. Ambas son un claro rasgo de identidad cultural, pueden existir regiones en las que todavía no exista la palabra pero sí existe la danza y la música.

La música, dentro de lo que son consideradas como bellas artes, es tanto la más abstracta como la más espontánea e inmediata en dentro de las expresiones humanas. La danza es otro conjunto de expresiones que van desde el rito hasta las composiciones escenográficas y rítmicas más complejas; la danza implica manejos del sentido del tiempo y espacio.

Al igual que con los otros sectores de intervención, existen diferentes segmentos, uno de ellos es el denominado música culta, que toma como eje de comprensión a la música sinfónica y de cámara; y en paralelo en la danza el ballet tanto clásico como moderno, que será tomado como eje para la comprensión de evolución de la danza.

El ballet será el principal precursor para comenzar comience a componer música para acompañar la danza. Tanto el espectáculo musical como la coreografía en su conjunto fueron conformando diversos géneros gracias a la interacción con las otras artes como las artes escénicas. Uno de ellos fue la ópera. Ésta debe ser considerada, gracias a los avances que ha tenido, en términos de innovación musical como de escenografía y aceptación del público, como uno de los núcleos de esa cooperación. Debido a la ópera, el canto es considerado como género y abre las puertas al desarrollo de lo que hoy se conoce como comedia musical.

22 Vives, Pedro, *Glosario crítico de gestión cultural*, Ed. Camares, Granada, 2009, Pág. 221-223.

23 *Ibidem*, Pág. 244.

24 *Ibidem*, Pág. 244.

Por otra parte, la industria de la duplicación de la música y los diferentes soportes a través de los que se propagó, incentivaron la creación y el desarrollo de la llamada música popular o ligera. Esta música popular se presenta desde dos enfoques: el que la sitúa alrededor de lo tradicional y otro que la centra en la cultura de masas; ninguna de estas establece límites definidos con claridad. Los límites están marcados entre la música culta y la popular.

El problema con esta nomenclatura es que engloba todo tipo de música que no sea culta en el mismo grupo, por ejemplo el blues, el jazz, el rock, la salsa, los boleros, el tango serían música popular. Lo que no se debería perderse de foco es que la industria de la duplicación y distribución, que se potenció con los fonogramas, la radio, el cine y la televisión, entre otros, marginó a la música culta a determinados ambientes, haciendo de la música popular, principalmente de las creaciones del último medio siglo, más masificadas²⁵.

Para la música y la danza como sector de intervención se debe partir de la base que ambos pilares “suponen hoy la expresión cultural más inmediata, más cotidiana y más cercana al individuo y al ciudadano, y ello sin haber renunciado en un ápice de sus profundidades y misterios, de su abstracción musical”²⁶.

8) *El turismo* orientado desde el punto de vista del gestor cultural puede estar anclado al “contemplar al turismo con uno de sus sectores fenomenológicos habida cuenta que el desplazamiento voluntario a otro entorno geográfico, patrimonial, humano en definitiva tiene como motivación histórica el deseo de conocer lo distinto”²⁷. Movimientos de personas principalmente motivadas por placer, curiosidad, interés y ocio. El turismo genera impactos socio-culturales y económicos que presentan a grandes rasgos actividades de realización de productos, su gestión y consumo y rentabilidad sobre lo ofrecido.

En el turismo cultural se ven manifestados principalmente tres sectores de intervención: patrimonio, fiestas y tradiciones, y espectáculo; todo el resto de las actividades que le puedan atraer al viajero no está en manos del gestor cultural. Por ejemplo: interés paisajístico, la playa, la hostelería, el transporte, entre otros. Sí es parte de sus

25 Vives, Pedro, *Glosario crítico de gestión cultural*, Ed. Camares, Granada, 2009, Pág. 244-247.

26 *Ibidem*, Pág. 247.

27 *Ibidem*, Pág. 339.

responsabilidades intervenir en la difusión de las actividades que se realicen; participar en la información (difusión de las actividades), la programación (diseño tanto de rutas como de las actividades) y en la señalización (que no es la promoción, está centrada en ayudar al turista en ubicarse y conocer cómo acceder a las actividades)²⁸.

1.1.3 Definición de productor de espectáculos

Dentro de la gestión cultural, se tratará especialmente la figura del productor de espectáculos. De la misma forma que se llegó al concepto de gestor cultural, se abordará el concepto de productor de espectáculos.

Una de las acepciones de productor, orientada hacia individuos, lo define como una “persona que con responsabilidad financiera y comercial organiza la realización de una obra cinematográfica, discográfica, televisiva, etc., y aporta el capital necesario”²⁹, es decir que es un individuo con responsabilidades, ya sea de aporte, o más explícitamente de obtención de los recursos, y/o gestión económica, relativas a la realización de la presentación de las actividades culturales que lleve adelante.

Dentro de lo que son las diferentes actividades o manifestaciones del ser, presentadas en la definición de cultura a grandes rasgos: cultura musical, literatura, pintura y escultura, teatro y cine, que son en primera instancia la materia prima del productor, esta Memoria de Grado se centrará en la intersección de la música y el teatro: la ópera. Ésta es el núcleo de la cuarta presentación del “Festival Lírico de Montevideo”: la unidad de análisis.

La cuarta presentación de este Festival Lírico es un espectáculo operístico que será definido como: “función o diversión pública celebrada en un teatro, en un circo o en cualquier otro edificio o lugar en que se congrega la gente para presenciarla”³⁰. Es una actividad que se realiza en diferentes lugares con el objetivo de vehicular a las diversas manifestaciones del ser; en este caso la ópera, que es un género que deriva de la música clásica y se define, de acuerdo a la Real Academia Española, como un “obra teatral cuyo texto se canta, total o parcialmente, con acompañamiento de orquesta”³¹. La misma incluye tanto elementos visuales del teatro como escenografía y actuación, como

28 Vives, Pedro, *Glosario crítico de gestión cultural*, Ed. Camares, Granada, 2009, Pág. 339-342.

29 http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=productor (10/11/2011)

30 http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=espectaculo (10/11/2011)

31 http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=%F3pera (21/10/2011)

elementos rígidos de la música clásica como la fidelidad en cuanto a lo interpretado. Combina ambas manifestaciones de forma tal de encontrar un equilibrio entre las dos artes. Es válido aclarar que se define a los cantantes de ópera como cantantes líricos, este término también se aplica a la ópera en general.

El productor de espectáculos será definido en esta Memoria de Grado como un individuo con responsabilidades financieras y comerciales vinculadas a una actividad, con objetivos determinados, orientada a ser realizada en diferentes lugares con el fin de llevar a cabo una función o representación pública. Similarmente lo define Jesús F. Cimarro anclándolo al concepto del productor de teatro, “el productor ejecutivo y económico es un denominador común tanto en la producción teatral de iniciativa privada como en la de iniciativa pública. Esta figura, indispensable, deberá ejercer el liderazgo de una manera efectiva en el marco de sus competencias a lo largo de toda la producción, necesitando de sus resoluciones más adecuadas cada etapa por la que transcurra ésta. Que los criterios de producción se unifiquen para que el proyecto [...] se lleve a cabo de la forma más adecuada y fluida, es su principal, aunque no la única, obligación”³².

1.1.4 Función del productor de espectáculos

En lo que refiere a generar una diversión pública, tanto el gestor cultural como el productor de espectáculos funcionan como “mediadores” entre lo que es la obra de los artistas, también conocido como manifestaciones del ser, y su público objetivo. Actuarán como mediadores al momento de dimensionar y vehiculizar a través de canales estas manifestaciones³³. Deberán de desarrollar una estrategia para la comercialización de los espectáculos que estén llevando adelante para venderlos a los diferentes exhibidores (teatros, agentes, entre otros); deberán de proveer de todo lo referente a las herramientas de comunicación para a la comercialización de dichos espectáculos con el consumidor final³⁴.

La diversión pública anclada al concepto de espectáculo, está vinculada con la forma cómo los individuos emplean su tiempo de ocio o tiempo libre. El gestor cultural y/o el productor de espectáculos buscan que el individuo consuma en ese tiempo programas y

32 Cimarro, Jesús, *Producción, gestión y distribución del teatro*, Ed. Fundación Autor, Madrid, 1999, 2da edición, Pág. 62.

33 Roig, Marc, *Ficha N°5. Introducción a la producción artística*. Curso 2009, material de apoyo de la materia Diseño de Proyectos, Prof. Luis Enrique Chabaneau. Pág. 2-3.

34 Colbert, François y Cuadrado Manuel, *Marketing de las Artes y de la Cultura*, Ed. Ariel, Barcelona, 2003, Pág. 69.

actividades culturales que son las versiones vehiculizadas de las manifestaciones del ser³⁵. La cuarta presentación del “Festival Lírico de Montevideo” es una vehiculización que envuelve a las óperas de “Cavalleria Rusticana” y “Suor Angelica”. Los productores del evento potenciaron la presentación del mismo para hacerlo un objeto atractivo para sus posibles consumidores.

1.2.0 Gestión de patrocinios

Existen cuatro principales clientes de los bienes culturales producidos por los gestores culturales: los consumidores, los distribuidores, el Estado y los patrocinadores. Se deberán determinar estrategias específicas para cautivar a cada uno de ellos. Estos cuatro determinarán el mercado del proyecto cultural que se esté realizando. Cada uno de estos responderá a diferentes intereses y motivaciones.

El mercado de los consumidores “es aquel formado por individuos que compran determinados bienes o servicios”³⁶, en este caso, bienes o servicios culturales. Estos bienes o servicios culturales engloban a las artes, patrimonio, discos compactos, películas, libros, revistas, radio y televisión y son utilizados por el 100% de la población.

Los consumidores tienden a formar grupos con determinados intereses, la segmentación de mercado permite elaborar diferentes productos para cada uno de ellos. El consumidor prueba diversos tipos de servicios para poder acceder al deseado. Las extensiones de los mercados de cada uno de los grupos se verán influenciados por los líderes de opinión, las tendencias y las características sociales.

También existen factores socio-demográficos que influyen en los hábitos de consumo de los diferentes bienes y servicios culturales. Por ejemplo, la renta personal que perciben los consumidores, la modalidad laboral y la herencia cultural (en países como Italia y Alemania la asistencia a la ópera y a los conciertos de música clásica es de las mayores que existe a nivel mundial).

Es interesante aclarar que los consumidores habituales de determinados productos culturales son por lo general el porcentaje más pequeño de los asistentes, es decir, que

35 Chabaneau, Luis y Falgueras, Francesc, *Ficha N°1. Fundamentos del diseño de proyectos culturales*. Curso 2009, material de apoyo de la materia Diseño de Proyectos, Prof. Luis Enrique Chabaneau. Pág. 4-5.

36 Colbert, François y Cuadrado Manuel, *Marketing de las Artes y de la Cultura*, Ed. Ariel, Barcelona, 2003, Pág. 66.

existe un gran porcentaje de consumidores a captar en cada servicio o producto cultural que se impulse.

Hay cuatro factores que influyen directamente en el consumo de los diferentes servicios, 1) los valores familiares (si en la familia realzan o aprueban ese tipo de bien cultural) 2) La educación, el contexto donde la recibió y el valor que el consumidor le atribuye al bien cultural, 3) el hecho de haber participado de los diferentes bienes o servicios culturales en la infancia, por ejemplo asistir a museos o espectáculos teatrales, y 4) la participación no profesional de las diversas actividades culturales³⁷.

El mercado de los distribuidores, es el mercado conformado por los agentes o los intermediarios. Ellos tendrán la función de hacer llegar el espectáculo al consumidor final; si bien algunos espectáculos pueden prescindir de ellos, en su amplia mayoría son necesarios.

En lo que son las artes escénicas (como es el caso de la ópera) el que exhibe el espectáculo es un agente distribuidor. La compañía que tiene un espectáculo se lo ofrece al agente distribuidor o al exhibidor, y si este acepta incluirlo en la temporada, lo hace llegar al consumidor final.

El Estado como mercado, es válido aclarar que cuando se hace referencia al Estado, se engloban “los diferentes niveles de gobierno, nacional, comunitario (regional), provincial y municipal (local), que ayudan a las artes de diferentes modos”³⁸.

El Estado por lo general actúa como consumidor o promotor de los eventos culturales. También puede tomar parte controlando y estableciendo políticas culturales. Cuando un Estado tiene políticas aplicadas al apoyo de actividades culturales, por lo general, cuenta con un presupuesto limitado para invertir en los diferentes sectores artísticos. Es aquí que el rol del gestor cultural se distingue; éste deberá cautivar a los que toman las decisiones para que apoyen los diferentes espectáculos que éste requiera. Deberá definir estrategias para convencer al Estado para que colabore con sus actividades. El Estado puede apoyar a las diferentes propuestas culturales de tres formas: aportando el espacio físico, por ejemplo un auditorio o un centro cultural, apoyando el desarrollo de un festival o una

37 Colbert, François y Cuadrado Manuel, *Marketing de las Artes y de la Cultura*, Ed. Ariel, Barcelona, 2003, Pág. 66-68.

38 *Ibidem*, Pág. 69.

bienal, o cubriendo parte del presupuesto³⁹.

Patrocinio, marketing relacionado con causas y mecenazgo, estas han sido prácticas aplicadas en la historia de los artistas y en beneficio de las obras de los mismos. Se puede hacer una distinción entre la actividad filantrópica en su estado inicial y la actual.

En su estado inicial, siempre se planteó desde el punto de vista de diferentes individuos con capital que invertían en causas o artistas, no con el ánimo de lucro, sino que con el afán de conseguir prestigio. En la actualidad está principalmente impulsado por el marketing empresarial y ha estado enfocado a la recaudación de fondos para una causa, la consecución del lucro para los que inviertan, creación de puestos de trabajo, como apoyo a actividades turísticas. En todos estos casos se busca generar un intercambio de valor entre los que producen el espectáculo y lo que vayan a invertir en él.

Es un mercado, como se decía anteriormente, en el que los gestores culturales buscan presentar las ofertas más atractivas para generar inversiones en su producto cultural. Actualmente los diferentes apoyos se pueden dividir en dos formas: el mecenazgo y el patrocinio.

El mecenazgo viene por parte de personas, fundaciones o empresas (que apoyan una determinada causa con una razón en particular pero sin una necesaria contraprestación directa) mientras que el patrocinio es principalmente de empresas y busca fundamentalmente el fortalecimiento de la imagen y la notoriedad. La primera es un acto vinculado al filantropismo, mientras que el patrocinio está vinculado a la promoción. “El patrocinio empresarial juzga así la rentabilidad de la inversión en términos de visibilidad, recuerdo espontáneo y alcance, es decir, el número de consumidores que reciben el mensaje”⁴⁰; busca que la experiencia o el gusto por el acontecimiento artístico que vivieron los espectadores se transfiera a su marca. Por lo general, esta inversión proviene del presupuesto de marketing, publicidad o comunicación, dependiendo de la estructura de la empresa.

Existen factores vinculados a la elección de los patrocinadores entre los diferentes productos culturales, por lo general están relacionados con el tamaño de la entidad que

39 Colbert, François y Cuadrado Manuel, *Marketing de las Artes y de la Cultura*, Ed. Ariel, Barcelona, 2003, Pág. 69-70.

40 *Ibidem*, Pág. 72.

está realizando el producto cultural o del producto cultural en sí mismo y los auspiciantes con los que cuenta. Esto hace que el mercado de los patrocinadores empresariales sea muy atractivo para los productores.

Para los patrocinadores el principal objetivo será el beneficio asociado a la comunicación de la marca y a la rentabilidad de la inversión. En lo que refiere a la comunicación, la participación en los diversos eventos puede funcionar como un medio más para llegar a su público objetivo. El valor del patrocinio variará dependiendo de la cantidad de consumidores del objeto cultural, donde estará colocado el logo de la empresa en las acciones de comunicación, “de la notoriedad del patrocinador en dicho acontecimiento, de la potencial cobertura de los medios de comunicación, de la imagen, del impacto social, y del potencial comercial del acontecimiento”⁴¹.

1.2.1 Contrato de patrocinio

Al igual que con los aspectos formales, con los aspectos de planificación de los objetos culturales se necesitan garantías tanto para los productores como para los patrocinadores antes de realizar cualquier intercambio promocional. Se sugiere establecer un contrato donde se estipulen las necesidades de las dos partes. A continuación se detallan los principales puntos que deben estar presentes:

- *Objetivos del patrocinio*, qué es lo que se busca conseguir, tanto para la empresa patrocinadora como para la organización del objeto cultural.
- *Bienes y servicios a ofrecer por ambas partes*, es decir qué es lo que cada parte le va brindar a la otra.
- *Área geográfica a cubrir*, en qué lugares van a estar apoyados por publicidad, hasta dónde va a llegar la misma.
- *Fechas* tanto de inicio como de fin de las promociones y del objeto cultural.
- *Especificaciones creativas*, explicitar qué elementos de la imagen de la empresa patrocinadora se van a utilizar y dónde se va a ubicar.
- *Control de los fondos*, definir metodologías de control de los movimientos de capital que se realicen. Definir, si es una causa benéfica, qué porcentaje se donará.
- *Transparencia legal y financiera* de manera que ambas partes tengan acceso y

41 Colbert, François y Cuadrado Manuel, *Marketing de las Artes y de la Cultura*, Ed. Ariel, Barcelona, 2003, Pág. 212.

facilidad de acceso a ese tipo de información.

Estos elementos implican que se desarrolle un sistema de seguimiento y corrección de cada una de las actividades en caso de ser necesario. Deben mantenerse el foco en los objetivos planteados y respetarse las fechas. Deben evaluarse los resultados y los beneficios obtenidos con la asociación de la empresa y la organización cultural.⁴²

1.2.2 Competencia

El hecho de que existan diferentes formas de participar de los objetos culturales está principalmente vinculado a que se ve una clara tendencia de crecimiento del mercado del ocio, es decir, el mercado de las diferentes actividades que pueden realizar las personas en su tiempo libre. Este crecimiento en todos los sectores culturales se vio potenciado principalmente por cuatro factores: “mayor población, mayor tiempo de ocio, rentas más altas, y superiores niveles de educación”⁴³. Para tener una idea en términos económicos, en Canadá se pasó de una demanda en dólares de 920 millones en el año 1960 a una de 3.93 billones en 1982.

En esos años también se percibe otro fenómeno sociocultural denominado como el “baby boom”. Son generaciones que deciden, a diferencia de sus padres, tener hijos a una mayor edad y en menor cantidad; esta tendencia de procreación se ha mantenido las últimas décadas. En la década de los 80', contrariamente a lo que la lógica indicaría, se vio un incremento en la tasa de natalidad.

Este mercado comprende diferentes personas con distintos gustos, la competencia aparecerá en el momento de accionar estrategias para cautivar a las masas a fin de que asistan a los diferentes espectáculos. El mercado del ocio estará conformado por el tiempo que los individuos inviertan en diferentes actividades fuera del horario laboral y del tiempo destinado al sueño. Por esta razón, la competencia en el mercado del ocio de los individuos no se situará entre objetos culturales, sino que competirá con otras actividades que ocupen ese tiempo, como por ejemplo actividades físicas, viajes, estudios.

42 Colbert, François y Cuadrado Manuel, *Marketing de las Artes y de la Cultura*, Ed. Ariel, Barcelona, 2003, Pág. 213-217.

43 *Ibidem*, Pág. 78.

Se podrán diferenciar tres tipos de competencias:

- Competencia entre una categoría de productos. Por ejemplo, dos museos compitiendo al presentar sus exposiciones de arte.
- Competencia entre productos culturales de diferente género. Por ejemplo, una ópera compitiendo con un espectáculo de danza clásica.
- Competencia entre productos culturales y otros productos de ocio. Por ejemplo, ir al teatro o ir a jugar al fútbol.⁴⁴

La competencia dentro del mercado del ocio es fuerte porque en la mayoría de los casos los diferentes objetos culturales u otros objetos del ocio tienen una vida corta en términos temporales. Una obra de teatro puede durar más que un concierto pero seguramente menos que una exposición de arte. A este elemento debemos agregarle que existirán múltiples conciertos, exposiciones, obras de teatro, óperas, entre muchos otros con diferentes duraciones y un tiempo limitado del consumidor. Además del factor temporal existe el factor económico, se debe considerar como limitado ya que los individuos no invertirán todos sus recursos en el ocio, sólo una parte.

Lo que las diferentes empresas de los objetos culturales buscarán destacar será su ventaja competitiva frente a las otras ofertas. Buscarán, a través de ella, posicionarse como única frente a la percepción de los consumidores. La ventaja competitiva puede proceder tanto de “una característica del producto, una campaña de promoción, una forma distinta de emplear la red de distribución, o una interesante política de precios”⁴⁵.

1.3.0 Definición de proyecto e introducción a la planificación

Es importante plantear una metodología para planificar proyectos. Los mismos serán la guía del productor cultural al momento de llevar adelante un espectáculo. El proyecto cultural abordará todos los temas referentes a la planificación previa, el desarrollo y el cierre del espectáculo.

44 Colbert, François y Cuadrado Manuel, *Marketing de las Artes y de la Cultura*, Ed. Ariel, Barcelona, 2003, Pág. 79-80.

45 *Ibidem*, Pág. 83.

Llevar adelante un espectáculo implicará desarrollar un “conjunto de acciones ordenadas, orientadas a la concesión de unos objetivos”⁴⁶. Antes de entrar en mayor detalle se brindará el concepto de la elaboración de proyectos.

La elaboración de proyectos es poder definir concretamente lineamientos, pautas, objetivos, cursos de acción en relación a la realización de un objetivo puntual. En él se establecerán lineamientos generales vinculados a definir lo que se quiere realizar, qué cursos de acción se deben tomar y el planteamiento de criterios para evaluar la correcta concreción de cada etapa del proyecto.

Por lo general se determinan dos clasificaciones diferentes de proyectos: los económicos y los sociales. Los económicos se relacionan principalmente con la producción (económica); los sociales, por otra parte, abarcan aquellos proyectos que se denominan “indirectamente productivos, comprendiendo áreas como educación, vivienda, salud, seguridad social, familia, minoridad, deporte, recreación, atención a grupos especiales”, entre otros⁴⁷. Los proyectos relacionados con la cultura se ubicarán dentro de la categoría de proyectos sociales.

Cuando se habla de proyecto, se hace referencia a “un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas”⁴⁸.

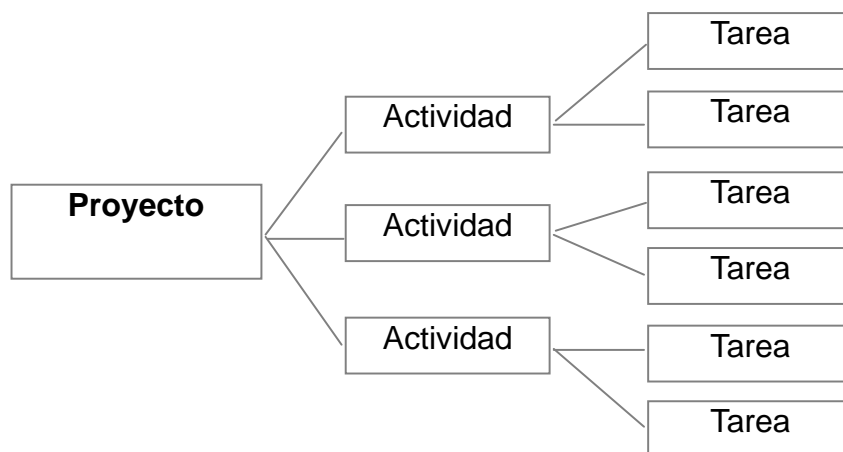
Dentro de cada proyecto se diferencian actividades y tareas. Las actividades serán distintas etapas dentro del proyecto, y las tareas serán las acciones a llevar a cabo dentro de cada actividad. En la medida que se concretan las tareas, se realizan las actividades y se cumple con el proyecto.

Este desarrollo lógico se puede plantear de forma gráfica de la siguiente manera:

46 Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar Idáñez, María José, *Como elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, 15° edición, Ed. ICESA, Madrid, 1997, Pág. 9.

47 Ander-Egg, Ezequiel, *Introducción a la planificación*, Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1983, Pág. 125-126.

48 Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar Idáñez, María José, *Como elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, 15° edición, Ed. ICESA, Madrid, 1997, Pág. 16.



Todos los proyectos contarán con actividades con una duración determinada, planteadas de forma tal que permitan alcanzar los objetivos establecidos en el proyecto. La puesta en marcha de cualquier proyecto implicará el uso de diferentes recursos, entre ellos los humanos, técnicos, financieros y materiales.

La evaluación del proyecto será positiva o negativa en la medida en la que se alcancen los objetivos planteados en la conceptualización y planificación del proyecto. Es por estas razones que la planificación será un factor clave en la redacción de cada proyecto. La planificación permite poder utilizar procedimientos “para introducir organización y racionalidad a la acción con el propósito de alcanzar determinadas metas y objetivos”⁴⁹.

1.3.1 Partes fundamentales de un proyecto

No se debe olvidar que un proyecto es una guía, una formulación teórica presentada para modificar una situación problema. El proyecto deberá contar con diferentes partes para poder alcanzar ese objetivo. Existen determinadas pautas indispensables que un proyecto deberá presentar para estar bien formulado. Las mismas variarán de acuerdo con la magnitud del proyecto plantado y se deberán complementar partiendo de los factores de contexto y dirección que se presenten en cada caso en particular.

A continuación se plantean las pautas indispensables para la elaboración de un proyecto:

La fundamentación, es decir, las razones por las que se quiere realizar el proyecto y el

⁴⁹ Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar Idáñez, María José, *Como elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, 15° edición, Ed. ICESA, Madrid, 1997, Pág. 22.

planteo de la situación problema que se quiere modificar y por qué. Debe presentar la urgencia que esta situación problema tiene para ser resuelto, y por qué el proyecto elaborado es la solución a dicho problema.

La finalidad, es decir, cuál es su objetivo principal y qué es lo que cambiará si se logra realizar el mismo. Esta finalidad debe poder ser medida cuantitativamente o cualitativamente para determinar su éxito o fracaso. Este punto se utiliza principalmente en proyectos que contribuyen a otros de mayor envergadura; una vez que se concreta el proyecto condicionante, se analizan sus resultados y se procede con el principal.

Los objetivos, es decir, qué se espera obtener en caso de que se tenga éxito en el proyecto. Por lo general se denomina objetivo principal o general al objetivo que es el propósito de todo el proyecto; y objetivos específicos, inmediatos o complementarios a aquellos que hay que realizar para alcanzar el objetivo general. Estos objetivos son ideales y abstractos, se deben plantear metas para que los objetivos se materialicen en acciones puntuales con criterios definidos de cuándo, cuánto, quién y dónde se realizarán.

Beneficiarios directos e indirectos, es decir a quién va dirigido el proyecto y a quienes afectará, aquellos individuos que se beneficiarán del impacto del proyecto.

Explicitar qué debe producir para alcanzar su objetivo o a qué producto debe llegar. Se define a estos productos como “los resultados específicos de las actividades realizadas a través del uso de los insumos planificados”.⁵⁰ Estos se generan cuando se cumple con las actividades, por tanto son necesarios para alcanzar el objetivo general. Los productos tienden a manifestarse en dos tipos, los resultados materiales y los servicios prestados.

Explicitar qué actividades y tareas se deben llevar adelante para alcanzar ese producto y cómo se debe organizar y secuenciar para lograrlo.

Insumos, es decir, qué recursos son necesarios para realizar el objetivo propuesto en el proyecto.

⁵⁰ Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar Idáñez, María José, *Como elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, 15° edición, Ed. ICESA, Madrid, 1997, Pág. 42.

Explicitar quienes serán responsables de alcanzar los diferentes objetivos, de realizar las actividades y a qué estructura administrativa responden.

Explicitar los plazos para la concreción de los diferentes objetivos y actividades.

Estudiar y definir el contexto, los factores externos que deben existir para que se tenga mayores posibilidades de éxito en la realización del proyecto.⁵¹

Es relevante tener en cuenta que las pautas presentadas siempre servirán como una guía. Respetarlas durante la conceptualización de un proyecto no asegurará el éxito del mismo pero permitirá tener mayores posibilidades de alcanzarlo. Siempre existirán factores que no serán contemplados o ajenos a la producción que podrán modificar los resultados esperados. Por ello es importante el control de los objetivos en cada etapa del proyecto y la flexibilidad, más allá de la planificación, para poder enfrentar y superar las diferentes contingencias.

1.3.2 Ejecución del proyecto

Una vez desarrollado, se puede comenzar con la etapa de ejecución del proyecto. Esta etapa puede conceptualizarse en una “ejecución secuencial integrada de diversas actividades [...] que tienen el propósito de transformar ciertos insumos en resultados previstos (productos) dentro de un período determinado”⁵². En la etapa de planificación se explicitan cuáles deben ser dichos objetivos, actividades y productos que se busca alcanzar, cómo, cuándo, cuánto, quién y dónde deben realizarse.

1.3.3 Diagrama de Gantt

Uno de los aspectos más relevantes en el momento de ejecutar el proyecto será la calendarización del mismo, es decir la calendarización de todas las actividades que se deben realizar de acuerdo a sus tiempos límite; esta calendarización siempre estará supeditada al calendario financiero, ya que este resumirá los recursos de que se dispone en cada momento del proyecto. Para realizar esta calendarización existen diferentes metodologías, la que se utiliza con mayor frecuencia es la del cronograma o los

51 Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar Idáñez, María José, *Como elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, 15° edición, Ed. ICSA, Madrid, 1997, Pág. 15-45.

52 *Ibidem*, Pág. 46.

diagramas de Gantt⁵³.

El diagrama de Gantt tiene la principal ventaja de encontrar en un gráfico que actividades deben realizarse, en qué momentos y la duración de las mismas⁵⁴. Presenta la ventaja de ser muy intuitivo tanto para el seguimiento de las diferentes actividades que se están realizando en paralelo como para su instrumentación. Existen diferentes softwares para realizarlos, desde gratuitos hasta con costo, inclusive pueden realizarse en hojas de cálculo de programas como el Excel de Microsoft Office como los Spreadsheets de Open y Libre Office.

El concepto del diagrama de Gantt está vinculado a imaginar esa hoja de cálculo como una línea de tiempo, de izquierda a derecha se avanza en el mismo, de manera que cada columna representa una unidad de tiempo, mientras que cada fila representa una actividad. A través de un color se cruza en la hoja de cálculo la fila (actividad) con la columna (unidad de tiempo) para indicar en qué momento y con qué duración debe realizarse una determinada actividad.

A continuación se presenta un diagrama de Gantt a modo de ejemplo de cómo estudiar para un examen:

Ejemplo de diagrama de Gantt											
Actividad / Unidad de tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Finalización de las clases											
Leer todos los textos											
Resumirlos											
Estudiarlos											
Rendir el examen											
Resultado											

En el ejemplo en las zonas grises es cuándo se deberían realizar las tareas, en las zonas sin color de relleno no hay que realizar ninguna actividad. Se puede ver claramente cuándo se debe terminar de hacer los resúmenes, cuándo se debe estudiar y cuándo se debe rendir el examen. El diagrama también permite que se lleve un control en tiempo real que permita calcular cuánto tiempo resta para terminar una actividad, inclusive si se

53 Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar Idáñez, María José, *Como elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, 15° edición, Ed. ICESA, Madrid, 1997, Pág. 47-50.

54 Ander-Egg, Ezequiel, *Introducción a la planificación*, Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1983, Pág. 133-134.

desea se puede agregar qué persona está encargada de realizar una determinada actividad para lograr un control preciso.

1.3.4 Calendario Financiero

El calendario financiero, como se había mencionado, explicita de forma concreta todos los recursos con los que cuenta el proyecto y en qué momento para poder realizar las diferentes actividades. Por lo general se diferencian cuatro tipos de recursos: humanos, materiales, técnicos y financieros. Cuando se nombra a los recursos humanos se hace referencia a todo el personal adecuado para realizar las tareas planificadas, los conocimientos, aptitudes que deben poseer y cómo y cuándo se distribuye su trabajo durante la realización del proyecto. Cuando se nombra a los recursos materiales se hace referencia a “herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física”⁵⁵ necesaria. Recursos técnicos son los recursos elegidos para la realización del espectáculo y las técnicas para llevarlos a cabo. Por último, los recursos financieros son: la planificación de los gastos que conllevará y las subvenciones con las que se contará para la realización del proyecto.

También se recomienda llevar un seguimiento de los cuatro tipos de recursos utilizados en un cuadro, que permita visualizarlos relacionados con las diferentes actividades en el tiempo. A continuación se presenta un ejemplo:

Recursos Actividad	Humanos	Materiales	Técnicos	Financieros
1).....	• •	• •	• •	• •
2).....	• •	• •	• •	• •
3).....	• •	• •	• •	• •
n).....	• •	• •	• •	• •

⁵⁵ Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar Idáñez, María José, *Como elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, 15° edición, Ed. ICSA, Madrid, 1997, Pág. 52.

Totales
---------	-------	-------	-------	-------

El recurso financiero será uno de los más relevantes ya que determinará el éxito de la realización del proyecto, “un proyecto en el que no hay recursos, no es mucho más que una declaración de buenos propósitos”⁵⁷. Se recomienda elaborar un calendario financiero o un flujo de caja que indique gráficamente en qué momentos del proyecto ingresa o egresa dinero a la producción, para poder alinear la variación del capital de acuerdo a los gastos y los ingresos.

1.3.5 Presupuesto

En la planificación de un proyecto se deben explicitar los costos de su ejecución y se debe elaborar un presupuesto. El presupuesto estará compuesto por los ingresos (que son pronosticados) y por los egresos de la producción (que son previstos). Siempre se debe detallar explícitamente qué cantidad y por cuánto tiempo se necesitará de un recurso determinado, esto permitirá planificar con rigurosidad y evitar problemas con el flujo de caja. Por lo general existen categorías básicas en las cuales se ubican los diferentes costos de un proyecto, a continuación se detallan:

Personal, en éste se incluirá el monto que generaría contar con cada una de las personas pertenecientes al equipo, independientemente que sean remuneradas o no, es decir, que se calcula sobre el número de personas que participan de la realización del proyecto y el tiempo que invertirá cada uno en éste.

Viáticos, que hace referencia a todos los gastos referentes al transporte, alojamiento, alimentación, comunicaciones, todo lo relacionado con gastos que puede llegar a necesitar el personal en la realización del proyecto.

Locales, es decir el gasto que puede llegar a ocasionar la compra, alquiler, acondicionamiento del lugar donde se quiere realizar el proyecto.

56 Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar Idáñez, María José, *Como elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, 15° edición, Ed. ICSA, Madrid, 1997, Pág. 51.

57 *Ibidem*. Pág. 53.

Material y equipo, que implica todo lo referente a lo que se deba comprar para el equipo, gastos de oficina, transporte de una escenografía, entre otros, dependiendo del proyecto que se esté realizando.

Funcionamiento, son los gastos propios al lugar donde se planifica, donde se realiza el proyecto, gastos de teléfono, agua, electricidad, seguros, impuestos, entre otros.

Imprevistos, que es un dinero que se destina a cualquier contingencia que pueda ocurrir, se calcula entre un 10% sobre el total del capital estimado en el presupuesto requerido para la realización del proyecto.

Beneficios, son las ganancias que puede llegar a ocasionar el proyecto. Por ejemplo: venta de entradas, alquiler gratuito del local. Estos deben ser cuantificados dentro del proyecto porque se traducen en ingresos.

Independientemente de que se disponga gratuitamente de voluntarios o donaciones de espacios físicos para realizar el proyecto, debe cuantificarse todo lo que se utilice para la realización del proyecto su fuente y procedencia⁵⁸. Un ejemplo de presupuesto podría ser el siguiente, donde se dispone gráficamente varias tablas con los diferentes rubros de egresos de la producción y su suma:

Nro. 1	Rubro Honorarios personal	Costo		Nro. 2	Rubro Comunicación	Costo
1.0				2.0		
1.1				2.1		
1.2				2.2		
1.3				2.3		
1.4				2.4		
Total				Total		

59

Además de estos rubros debemos contemplar cada uno de los que generarán gastos e ingresos en la producción que se realice. Se pueden nombrar el rubro de producción y montaje (que incluye dentro lo referente a la realización, las compras, el alquiler, otros

58 Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar Idáñez, María José, *Como elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, 15° edición, Ed. ICSA, Madrid, 1997, Pág. 50-55.

59 Schraier, Gustavo, *Laboratorio de Producción Teatral 1, Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos*, 2da Edición, Ed. Atuel, Buenos Aires, 2008, Pág. 128.

referentes a la producción y el montaje), estimados de producción, varios, entre otros que sean necesarios.

Dentro de cada uno de esos presupuestos de rubros se pueden ir marcando sub totales para tener determinado con claridad en qué se ha invertido por rubro. Una vez terminados todos los presupuestos de los rubros, se procede a realizar uno que resuma cada uno de ellos. Un ejemplo de éste es el tomado del libro de Gustavo Schraier:

	Costos de producción Rubros	Costo
1	Personal	\$ 250
2	Comunicación	\$ 2.450
3	Producción y montaje	\$ 5.066
4	Varios	\$ 445
	Estimados de producción	\$ 8.211
	Imprevistos 10%	\$ 821
	Costo inicial de producción	\$ 9.032

60

También se debe de llevar un registro del desglose del presupuesto, si bien el presupuesto general contará con todos los ítems involucrados en la producción, existen puntos que comprenden más de un solo proveedor o insumo dentro, por ejemplo la escenografía:

Escenografía					
Elemento	Proveedor	Importe	IVA	Unidad	Total
Total					

61

Un ejemplo de ingresos sería detallando las fuentes de financiación que tendrá el

60 Schraier, Gustavo, *Laboratorio de Producción Teatral 1, Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos*, 2da Edición, Ed. Atuel, Buenos Aires, 2008, Pág. 129.

61 Ibídem, Pág. 130.

proyecto cultural. No debe pasarse por alto que estas diferentes tablas estarán vinculadas con un diagrama de Gantt, tanto para saber cuándo se dispone de los diferentes ingresos como cuando se realizarán los egresos.

Ingresos	
Fuente	Apoyo
Producción anterior	\$ 10.000
Ministerio de Turismo y Deporte	\$ 20.000
Ministerio Educación y Cultura	\$ 15.000
FONAM	\$ 10.000
Antel	\$ 20.000
Total	\$ 70.000

1.3.6 Estructura Administrativa

También debe explicitarse en el proyecto todo lo referente a la estructura administrativa del recurso humano. Esto implica determinar la estructura administrativa de las personas que estarán encargadas de la realización del proyecto. Dicha estructura deberá reflejarse en los siguientes puntos:

Organigrama, determina los cargos que se necesitarán, las jerarquías (relaciones e interacciones del personal) y las responsabilidades (funciones del personal) de cada uno de los individuos que participen en la realización del proyecto.

Manual de procedimientos, dónde se indicará “cómo desempeñar el trabajo y cuáles son las normas y procedimientos de carácter técnico y administrativo que se han de seguir”⁶² para realizar las actividades y tareas; y cuáles son las alternativas en caso de no poderse realizar alguna de ellas.

Modalidades y mecanismos de coordinación, determina cómo se organizarán y cómo será la coordinación entre las partes involucradas.

Sistema de evaluación interna y seguimiento, determinar quién, cuándo y cómo el objetivo, actividad y/o tarea queda correctamente realizada y quién realiza el seguimiento

⁶² Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar Idáñez, María José, *Como elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, 15° edición, Ed. ICESA, Madrid, 1997, Pág. 59.

correspondiente.

Canales de información, “a quién hay que informar, qué tipo de información [...] en qué soporte [...] con qué objetivo [...] y con qué frecuencia”⁶³.

1.3.7 Determinación del precio

Es importante evaluar dentro de lo que es el presupuesto del proyecto lo que significará el ingreso por entradas vendidas. La determinación del precio justo para el objeto cultural que se está realizando partirá del análisis de factores en juego.

El precio de la entrada para asistir al evento cultural para la organización del evento será uno basado en los costos propios del espectáculo, incluyendo los impuestos, los gastos por distribución, por derechos de autor, entre otros; para el consumidor el costo de una entrada estará vinculado también al tiempo que le llevo ir a comprar la entrada, llegar antes del comienzo a la función, el transporte público para ir o el estacionamiento del auto, la cena posterior al espectáculo, entre muchos otros. “Los costos asociados a las actividades culturales generalmente representan para el consumidor, el doble del precio de la entrada”⁶⁴. En definitiva el 100% del precio de asistir a una actividad cultural se distribuye en un 50% en el precio de la actividad, 25% en gastos relacionados y el otro 25% en el esfuerzo realizado en asistir a la actividad. En el momento de fijar el precio no deben pasar desapercibidos estos factores.

Existen tres niveles de dificultad para fijar un precio: en un nivel más básico no hay complejidad porque un organismo externo o un líder bien marcado tiene los precios definidos de lo que se quiere ofertar y no hay margen de cambio. En un segundo nivel existe un rango de precios pero no varía mucho. En un último nivel existen diferentes ofertas de mercado del mismo producto pero con diversos precios, la dificultad en este caso es determinar a qué precio se va a acercar el producto que se ha decidido ofertar. En los tres casos existen costos inherentes a la organización independientemente del mercado que marca el punto de partida del precio a elegir. El precio elegido debe tratar de estar en consonancia con los diferentes actores involucrado en el proceso, “consumidores, competidores, distribuidores, diferentes niveles de gobierno, y si existen,

63 Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar Idáñez, María José, *Como elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, 15° edición, Ed. ICSA, Madrid, 1997, Pág. 60.

64 Colbert, François y Cuadrado Manuel, *Marketing de las Artes y de la Cultura*, Ed. Ariel, Barcelona, 2003, Pág. 144.

los patrocinadores”⁶⁵; se buscará que el precio sea el mejor posible contemplando esas circunstancias.

Están definidos tres métodos diferentes para calcular los precios, dependiendo de los objetivos de la organización y del producto cultural es que se optará por una o por otra:

Método basado en el mercado o la demanda, esta metodología es la planteada por el marketing tradicional. Parte de la base de que el mejor precio es el que el consumidor está dispuesto a pagar, cualquier precio por debajo de ese se traduce en pérdida de utilidades; asimismo fijarlo por encima puede ocasionar perder ventas potenciales. En esta metodología no pasan desapercibidos los precios de la competencia, se los estudia para determinar el propio. Las técnicas de estudio de mercado pueden llegar a brindar una aproximación de cuál es el precio que está dispuesto a pagar el potencial consumidor del objeto cultural.

Método basado en la competencia, este método parte de la idea de utilizar el mismo precio que la competencia y no variarlo. Presenta la desventaja de perder el margen de elección del precio del objeto que se esté vendiendo y de las potenciales ganancias si el público estuviera dispuesto a pagar; además quita al precio como una de las ventajas competitivas y genera una sensación de igualdad de objetos culturales en el público objetivo. Presenta la ventaja de que es menos costoso ya que no requiere un estudio del público para determinar el precio.

Método basado en los costes, se fija al precio de manera tal que le permita generar a la empresa organizadora del objeto cultural un determinado beneficio económico. Si bien este es uno de los métodos más simples, existen dos claras desventajas: la primera está relacionada a la reacción de los consumidores, la segunda está vinculada con la dificultad que presenta determinar un determinado margen de ganancia partiendo de los diversos costos variables que tiene la producción⁶⁶.

65 Colbert, François y Cuadrado Manuel, *Marketing de las Artes y de la Cultura*, Ed. Ariel, Barcelona, 2003, Pág. 145.

66 *Ibidem*, Pág.148-149.

1.3.8 Evaluación del proyecto

En todo proyecto se debe determinar la medida del éxito. Se estará más cerca o lejos del éxito en la medida que se está más cerca o lejos de los objetivos. Para poder determinar estas variables se deberá determinar los indicadores de evaluación del proyecto. Los mismos serán determinados para cada uno de los objetivos que se planteen en los proyectos. Estos indicadores se determinan en la fase de planificación del proyecto. Los indicadores serán “las medidas específicas (explícitas) y objetivamente verificables de los cambios o resultados de una actividad”⁶⁷. Para que los indicadores tengan relevancia en el proyecto deberán cumplir con las siguientes características:

- Independencia, es decir que no existan indicadores similares para medir diferentes metas y objetivos.
- Verificabilidad, es decir que los indicadores deben ser establecidos de manera tal que puedan ser validados empíricamente.
- Validez, es decir que el indicador no debe superponerse con las mediciones de otros indicadores, deben estar cada uno asignados a una parte del proyecto en particular.
- Accesibilidad, es decir que hay acceso a la información necesaria para poder comprobar el indicador elegido.

Si bien no siempre se podrá definir el indicador que permita medir de forma directa alguna parte del proyecto, siempre se pueden definir indicadores indirectos que pueden aproximar la medida del mismo⁶⁸.

1.4.0 Comunicación

Una de las partes fundamentales del espectáculo será la comunicación, tanto como se vio anteriormente dentro de lo que es la planificación del proyecto como hacia afuera del mismo, hacia su público objetivo. La comunicación y la cultura son dos caras de la misma moneda. “La comunicación ha de formar parte sustancial de cada acción de la organización cultural, sea ésta el análisis de la demanda, de concepción de su oferta, de

67 Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar Idáñez, María José, *Como elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, 15° edición, Ed. ICSA, Madrid, 1997, Pág. 63.

68 *Ibidem*, Pág. 63-66.

comercialización y puesta en escena, de financiación y de evaluación”⁶⁹, es la columna vertebral de todo proyecto cultural.

La comunicación funcionará como base para transmitir la diferenciación del proyecto cultural que se esté llevando adelante, las ventajas que presenta, tanto para asistir como para convertirse en patrocinador del mismo. Se puede diferenciar dos ámbitos de la comunicación: la comunicación interna y la externa.

La comunicación interna abarcará todo lo referente al grupo humano contenido dentro de la organización, todo lo referente a comunicarse consigo misma.

La comunicación externa, que será presentada como la suma de dos frentes, la comunicación del producto, servicio o experiencia y la comunicación corporativa. La primera está ligada a la comercialización y la segunda a los aspectos formales de la identidad de la empresa y su imagen.

La comunicación estará presente todo el tiempo, la empresa u organización no puede elegir no comunicar, es así que todo lo que se comunique intencionalmente ayudará a que la imagen de la empresa se mantenga dentro de los objetivos de percepción de su público objetivo. El plan de comunicación influirá en todos los aspectos de la comunicación, tanto interna como externa, y del proyecto que se quiera realizar⁷⁰.

1.4.1 Plan de comunicación

Es necesario definir el plan de comunicación global y el manual de identidad corporativa. Ambos instrumentos son transversales a todas las áreas de la comunicación. Si bien estos son aspectos que se utilizan principalmente en las empresas, es bueno adaptarlos a lo que son las organizaciones culturales, definir los lineamientos principales de ambos instrumentos como un apoyo y utilizarlo como complemento al proyecto cultural. Esto hará que el proyecto posea una mayor presencia en lo que es la comercialización, la realización y el cierre del proyecto cultural que se esté llevando adelante.

El plan de comunicación global determinará “los mensajes que queremos transmitir a/con

69 Grupo Xabide, *La comunicación en la gestión cultural*, Foro de Gestión cultural, Pág.28

70 *Ibidem*, Pág. 28-30.

nuestros públicos objetivos (internos y externos), así como las técnicas, medios y acciones concretas a emplear para lograr los objetivos comunicativos”⁷¹ tanto para la comunicación interna como la externa (tanto la corporativa como la parte de producto).

Es necesario tener herramientas comunicacionales básicas para la realización de un proyecto cultural. En esta línea es que a continuación se presentan elementos que se deben tener en cuenta para la correcta elaboración de un plan de comunicación. Es válido aclarar que esto funciona como una guía metodológica pero cada caso en particular deberá evaluar, de acuerdo a su enfoque y contexto, a qué elementos deberá dedicarle mayor esfuerzo.

Diagnóstico de la situación de la comunicación externa e interna, es decir, determinar el punto de salida; qué es lo que hay desarrollado hasta el momento, qué es lo que se está realizando en ese momento en torno a la comunicación, cuál es el marco estratégico que la dirige, cómo perciben a la organización los diferentes públicos objetivos y qué tan alineada se encuentra esa percepción en relación a la identidad corporativa definida. Se busca explicitar todo lo relacionado con la comunicación en la organización.

Determinación de los objetivos de la comunicación global o metas, es decir, a dónde se quiere llegar con los diferentes objetivos, cuál será la unidad de éxito de la organización en torno a lo que se quiere comunicar. Estos objetivos son amplios y abstractos, no son mensurables, se trata de “el fin que debe alcanzarse para resolver el núcleo del problema”⁷².

Este objetivo global o meta debe estar alineado con el objetivo de la organización que esté realizando el proyecto cultural. Para evitar que existan contradicciones en ese sentido, se sugiere que en el momento de definir la meta se parta: de la misión, de las metas y de los objetivos de la organización.

Determinación de los objetivos particulares. Estos serán los medios de los objetivos globales o metas a realizarse. Deben ser “específicos, medibles y perceptibles”⁷³ de tal manera que cuando se vayan realizando se está más cerca de alcanzar el objetivo global. Para que estos objetivos estén bien planteados se deben cumplir determinados

71 Grupo Xabide, *La comunicación en la gestión cultural*, Foro de Gestión cultural, Pág. 31.

72 Xifra, Jordi, *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, Ed. Páidos, Barcelona, 2005, Pág. 175.

73 *Ibidem*. Pág. 175.

parámetros:

1) que los objetivos sean *específicos y estén claramente definidos*, esto permitirá que se cuantifiquen con mayor facilidad y que puedan determinar acciones para realizarlos con mayor exactitud.

2) que los objetivos estén *explicitados en un documento*, esto permitirá que se los pueda consultar con facilidad y partir de bases claras para definir acciones.

3) los objetivos deben ser *mensurables y alterables*, es decir, que en todo momento se debe llevar un control del cumplimiento de los objetivos, y en caso de ser necesario, estos deben ser modificados por el bien del plan de comunicación.

4) que los *objetivos sean creíbles*, es decir, que el logro de este objetivo pueda ser asociado directamente a una acción comunicacional sin que existan otros factores en juego.

5) los objetivos *deben ser aceptables*, es decir, que los directivos de la organización que esté realizando el proyecto estén de acuerdo con los objetivos planteados y que no tengan conflictos en relación a sus metas y objetivos organizacionales, tanto en términos organizacionales como comunicacionales.

6) los objetivos *deben ser realistas y alcanzables*, esto no está relacionado con que los objetivos sean alcanzables con facilidad, quiere decir que sean realistas y alcanzables en términos de un trabajo comprometido y partiendo de la base que pueden existir complicaciones o riesgos inherentes a la naturaleza del objetivo.

7) los objetivos tienen una determinada *duración temporal*, tendrán una fecha de inicio y finalización, la asignación de tiempo debe estar vinculada al realismo del objetivo, considerando los tiempos estimados que lleva realizar cada proceso que involucre dicho objetivo.

8) los objetivos deben ser *presupuestables*, independientemente que es esta etapa los organizadores del proyecto se encuentren en una etapa de planificación. Se debe estimar un valor aproximado para la realización de todos los objetivos, de lo contrario no se podría

presupuestar el plan⁷⁴.

Determinación de los atributos y características diferenciales, es decir, lo que se va a querer resaltar de la organización, lo que la diferencia del resto de las organizaciones.

Determinación del posicionamiento comunicativo, es decir, partiendo del atributo diferencial principal, apoyarse en él desde un punto de vista de comunicacional y marcar la diferencia en relación a otras organizaciones.

Determinación de los públicos objetivos prioritarios, estos no necesariamente serán los públicos que consuman el producto/servicio que realiza la organización, si serán públicos a los cuales están vinculados con los objetivos de comunicación, ya que pueden haber elementos externos que influyan sobre esto cómo barreras “ligadas a aspectos geográficos, demográficos, de estilo de vida, de comportamiento”⁷⁵ ante la oferta.

“Públicos” se define como “un grupo de individuos que se relaciona con una organización, que demuestra varios grados de actividad-pasividad, y que puede (o no) interactuar con terceros acerca de su relación con la organización”⁷⁶.

Existen diferentes formas de diferencia a los públicos o audiencias. El Grupo Xabide propone dividir a las audiencias de las organizaciones en nueve públicos diferentes, “clientes internos, clientes externos, proveedores y distribuidores, medios de comunicación, mundo financiero, comunidad local (territorio de influencia), administraciones públicas, grupos influyentes (líderes de opinión) y público en general”⁷⁷.

No debe pasar desapercibido que cada vez los recursos son más limitados, una buena segmentación de públicos permite ser más eficiente en término de resultados contra inversión. Se deben establecer de forma lógica cómo mínimo cuáles son los públicos primarios (los que consumen directamente el producto), los secundarios (que no necesariamente lo consumen pero deben saber que existe, por ejemplo medios de comunicación) y los terciarios del proyecto que se quiera comunicar.

74 Xifra, Jordi, *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, Ed. Páidos, Barcelona, 2005, Pág. 180-183 y Grupo Xabide, *La comunicación en la gestión cultural*, Foro de Gestión cultural, Pág.33-34

75 Grupo Xabide, *La comunicación en la gestión cultural*, Foro de Gestión cultural, Pág.33-34.

76 Xifra, Jordi, *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, Ed. Páidos, Barcelona, 2005, Pág. 180-185-186.

77 Grupo Xabide, *La comunicación en la gestión cultural*, Foro de Gestión cultural, Pág.33-34.

A los públicos se los puede analizar desde un punto de vista motivacional, es decir, “centrarse en determinar sus motivaciones, intereses y problemática, ya sea en general, en relación a un tema real o potencial, o respecto de la organización”⁷⁸. A partir de este análisis se pueden clasificar desde el grado de implicancia y conocimiento que mantengan con la organización. Los públicos se pueden clasificar en cinco diferentes:

1) *los públicos inactivos*, son grupos de individuos que no conocen ni a la organización ni a sus operaciones. Pueden tener una relación con una determinada situación o producto, que esté vinculada a la organización, que no les despierte ningún interés.

2) *los públicos atentos*, si bien no conocen a la organización o sus operaciones, conocen que existe una determinada situación (vinculada a la organización) que les llama la atención, no lo suficiente como para tener un rol activo pero si para marcar una diferencia con los públicos inactivos. Su atención puede aumentar a través de “experiencias personales, información de actualidad o publicidad referida a una situación que afecta a terceros con los que se identifica, o exposición a las acciones de creación del tema por grupos de interés o partidos políticos”⁷⁹.

3) *los públicos informados*, son un grupo de individuos que tienen conocimiento acerca de un tema pero no están afectados directamente. Presentan un interés personal en la organización y sus operaciones.

4) *los públicos activos*, son un grupo de individuos comprometidos con la organización y sus operaciones, toman parte de todo lo que realice la organización, tienen un alto conocimiento y una alta implicancia.

5) *los no-públicos*, son potenciales públicos inactivos, son individuos pertenecientes a grupos que no tienen implicancia con la organización o sus operaciones, ni vinculación a alguna situación o tema referente a la misma. Estos pueden llegar a recibir determinados estímulos o conocimiento que los conviertan en públicos inactivos.

Por lo general cuando se quiere transmitir un determinado mensaje, el principal público que se encuentra es el público inactivo. Los mensajes que se emitan a través de los

78 Xifra, Jordi, *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, Ed. Páidos, Barcelona, 2005, Pág. 180-186.

79 *Ibidem*, Pág. 187-188.

medios buscarán convertirlo en un público atento y luego activo. Es válido explicitar que esta clasificación de públicos está muy relacionada con lo que se quiera medir, dado que los individuos que pueden ser públicos activos para un determinado tema pueden ser públicos inactivos para otros⁸⁰.

A modo de resumen se presenta a los públicos nombrados y sus características en el siguiente cuadro:

Determinación de las líneas estratégicas generales y de la estrategia comunicativa básica.

A partir de todo lo que se ha definido, en relación a dónde se ubica la organización en términos de comunicación, cuáles son sus objetivos y cuál es su público, se define dónde se encuentra su diferencial a comunicar, cuáles son los elementos que no deben faltar en la estrategia de comunicación y cómo se deben comunicar⁸¹.

Se debe definir qué estrategia se utilizará, qué medios y qué técnicas creativas. El mensaje debe estar diseñado para motivar y concientizar a los diferentes públicos. Los mensajes pueden estar conformados tanto por una parte informativa que apele a lo cognitivo como una motivacional que esté dirigida a los afectos y lo conativo.

La buena formulación del mensaje será la que permitirá alcanzar los objetivos de comunicación planteados⁸². Los mensajes deben contar con seis características:

1) *Coherencia*, parte de contrastar lo que transmite el mensaje con la identidad organizacional y sus objetivos. Si no está en consonancia con la identidad, el mensaje corre el riesgo de ser rechazado por los públicos de la organización; y si no está de acuerdo con el objetivo planteado, al momento de evaluarlo, el mensaje resultará ineficaz.

2) *Distinción*, busca enfocarse en los valores o elementos diferenciales de la organización o del producto, busca centrarse en lo que las otras organizaciones no tienen y resaltarlos para poder generar recordación en los diferentes públicos.

3) *Compresión*, parte de la base de que el mensaje llegará a personas con diferentes valores, de diferentes contextos. El mensaje deberá estar elaborado de manera tal que la

80 Xifra, Jordi, *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, Ed. Páidos, Barcelona, 2005, Pág. 188-192.

81 Grupo Xabide, *La comunicación en la gestión cultural*, Foro de Gestión cultural, Pág. 35-36.

82 Xifra, Jordi, *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, Ed. Páidos, Barcelona, 2005, Pág. 180-194.

audiencia del mismo lo comprenda con claridad. Claridad no es sinónimo de simpleza, el mensaje no debe ser plano, se debe encontrar un punto de equilibrio entre la simpleza y la distinción.

4) *Visibilidad*, está relacionada con la marca o el nombre de la empresa, principalmente a si esta quiere aparecer explícitamente nombrada. Está relacionado a la estrategia con la que se quiere desarrollar la comunicación organizacional.

5) *Duradero*, marca la diferencia de la duración en torno a lo que se esté transmitiendo, si es un mensaje publicitario se realiza en un tiempo acotado para generar un impacto acotado, si es un mensaje de una organización, se quiere posicionar los valores de la misma, se busca un impacto a largo plazo.

6) *Adaptable*, el mensaje que se quiere emitir llegará tanto al público interno como al externo, la forma de actuar es probar el mensaje a nivel interno y evaluar si éste es aceptado. A partir de ese lanzamiento se adapta para transmitirlo al público externo a la organización. El mensaje debe poder ser adaptado para su uso tanto en la comunicación institucional como en las comerciales⁸³.

Determinación de un plan de acción, es decir, determinar qué acciones se va a desarrollar y cómo se van a realizar. Por lo general se diferencian tres técnicas para llevar adelante cualquier plan de comunicación, la publicidad, las relaciones públicas y la promoción de las ventas. Cada una de estas técnicas partirá de las líneas estratégicas generales planteadas en el punto anterior y responderán a objetivos de comunicación corporativos y de los productos. Se desarrollarán estrategias y acciones específicas para cada público distinguido para cumplir el objetivo planteado.

Determinación de la programación y del presupuesto, se debe planificar en qué momento se van a desatar las diferentes acciones para alcanzar los objetivos planteados y cómo se utilizará el capital que se disponga. Ambos puntos son análogos a los expuestos en la metodología para desarrollar un proyecto desarrollado en esta Memoria de Grado.

Determinación de los sistemas de seguimiento, al igual que con la planificación de proyectos, el último punto siempre es el cómo se va a realizar el seguimiento de las

83 Xifra, Jordi, *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, Ed. Páidos, Barcelona, 2005, Pág. 194-196.

acciones planteadas, la evaluación del resultado y el desarrollo de las mismas. Se deben determinar responsables en cada caso, unidades de medida del éxito y un plan de contingencia de las acciones primordiales que se realicen⁸⁴. En esta sección se hará especial énfasis en la de evaluación de resultados. La puesta en marcha de las diferentes estrategias a partir de acciones y la evaluación de las mismas es un proceso cíclico que termina dónde comienza. La continua evaluación de los resultados que se van alcanzando permite conocer la efectividad de las acciones realizadas y en última instancia la efectividad del capital invertido.

Hay dos puntos que se deben tener en cuenta antes de poder evaluar correctamente el plan de comunicación que se esté realizando. El primero es que los profesionales involucrados coincidan en el criterio de evaluación para mantener una misma línea y no generar confusiones en las mediciones; y, segundo, que no se debe esperar para que el plan esté completo para comenzar la evaluación, la misma es un proceso correctivo que ayuda a mejorar, ya sea antes de comenzar la campaña como una vez finalizada la misma. En el momento de generar el plan y los lineamientos para evaluar se debe partir de seis puntos:

- 1) Definir los objetivos de la campaña y los resultados que se desean alcanzar, estos no deben ser ni ambiguos ni confusos.
- 2) Diferenciar claramente los resultados a corto plazo, por ejemplo que el público objetivo haya acudido al espectáculo, de los cambios a largo plazo, que tienen mayor alcance. Por ejemplo que el público objetivo que asistió a un espectáculo al año siguiente busque concurrir a uno similar, lo que implicaría un cambio actitudinal.
- 3) Analizar los diferentes medios de comunicación para la evaluación del efecto que tuvieron las diversas acciones.
- 4) Evaluar con diferentes herramientas, desde encuestas hasta focus groups. Se debe partir de la base que se necesitan diferentes herramientas para llegar a algún resultado.
- 5) Lograr diferenciar la eficacia del conjunto de acciones que se realicen con las de la eficacia de la publicidad. Si bien es una herramienta, existen diferentes acciones que no

84 Grupo Xabide, *La comunicación en la gestión cultural*, Foro de Gestión Cultural, Pág. 35-36.

implican el uso de los medios tradicionales, se debe lograr separar en el momento de evaluar a qué herramienta corresponde cada resultado, independientemente que el conjunto de las acciones generen el resultado en el público.

6) La medición más certera será la que parta de una buena gestión en términos de organización, que tenga mensajes clave, bien seleccionados sus públicos objetivos y los canales de comunicación adecuados para los mismos.

Los criterios de evaluación quedan establecidos automáticamente a partir de los objetivos de comunicación seleccionados. Se debe partir de los mismos y se debe elegir el método más efectivo para medirlos.

La evaluación funcionará en dos etapas, la primera antes de que se realice la campaña, evaluando que las estrategias y acciones de la misma estén bien definidas; y la segunda, una vez finalizado el plan, que funcionará para evaluar la efectividad de la campaña y de las decisiones tomadas. Para esta segunda etapa se deben realizar las siguientes cuatro acciones:

1) Recabar todos los datos referentes a la ejecución del plan y el impacto que tuvo. A partir de los mismos interpretar los resultados obtenidos partiendo de los objetivos y metas que habían sido definidos.

2) Evaluar en los diferentes públicos objetivos el impacto de las acciones realizadas.

3) Determinar si existieron cambios entre lo que se había planteado como misión y las metas de la organización que iba a llevar adelante el proyecto.

4) Medir el impacto de la ejecución del plan de comunicación en términos financieros, ética de la organización (desde el punto de vista de los públicos objetivos) y responsabilidad social⁸⁵.

El plan de comunicación debe responder como una herramienta para hacer viable a la estrategia general de cualquier organización, debe haber sinergia y evaluación entre ambas guías.

85 Xifra, Jordi, *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, Ed. Páidos, Barcelona, 2005, Pág. 209-216.

1.4.2 Planificación de medios

Partiendo de la base de lo que es el plan de comunicación es interesante abordar el próximo paso del mismo. Una vez realizada toda la investigación se debe hacer énfasis en la parte práctica del mismo.

La planificación de medios es una herramienta que permitirá, dentro de lo que es la estrategia marcada por el plan de comunicación, ordenar, segmentar y dirigir las acciones a los diferentes espacios publicitarios a través de los cuales se comunicará y promocionará el proyecto que se realice.

Alberto Naso define a los espacios publicitarios como un conjunto de soportes o vehículos, afirma que ellos pueden ser medidos en unidades de tiempo, superficie o una combinación de ambas. A continuación se los explicita:

- Clasificación por unidad de tiempo, cine, radio, televisión abierta, televisión por cable o por satélite.
- Clasificación por unidad de superficie, diarios, revistas.
- Clasificación por unidad combinada de superficie y tiempo, vía pública, ómnibus.⁸⁶

A estos medios debemos agregarle los que implican hoy en día Internet y sus diferentes formas de publicidad. En esta nueva forma, si bien mantiene en algunos casos las unidades de medida, hoy en día las publicaciones permiten segmentar más al público objetivo haciendo que el mensaje sea más eficiente desde el punto de vista económico. Dos categorías bien diferenciadas desde lo económico son las modalidades del banner y la del pay per clic (pago por cada clic). En el banner se suele pagar una mensualidad por una determinada presencia en un sitio web, es decir que se invierte para generar presencia visual asociada a un determinado contenido de una página web; el costo de esta presencia está definido por la ubicación y el tamaño del banner, y la cantidad de visitas con las que cuenta el sitio mensualmente. Por otra parte, en la modalidad de pay per clic, si bien su forma materializada es la de un banner, el modelo de negocio no es por presencia en un sitio web sino que por cantidad de clics que efectivamente realizan los internautas sobre el banner; el costo de cada clic lo determina las palabras claves que se

86 Naso, Alberto, *Manual de Planificación de Medios*, Ed. De las ciencias, Buenos Aires, 2002, Pág. 30.

quieran utilizar y horarios en el que se quiera publicitar. A partir de que se determina el costo de cada clic, el que publicita le notifica al proveedor que inversión le gustaría realizar por mes o por día.

1.4.3 Audiencia

Es de interés aclarar que cada uno de estos vehículos o soportes tendrán una determinada audiencia. Esta hace referencia al promedio de las personas con determinadas características que reciben un mensaje en un lapso determinado. Estos datos permitirán evaluar cuál será el mejor vehículo para cada mensaje⁸⁷.

En la práctica, se contará con un determinado presupuesto de comunicación para vehicular el mensaje, es práctico realizar cuadros comparativos que permitan discernir entre los diferentes medios para llegar a un mismo público objetivo, esto permitirá ver con claridad el costo que tiene llegar a cada uno de los contactados. Debemos evaluar que se pueden llegar a manejar descuentos por medio, estos deben ser incluidos para tener los costos netos de cada acción. A continuación se presenta un ejemplo:

Soporte	Tarifa (\$)	Descuento (%)	Costo neto (\$)	Contactos	Costo por contacto
A	120	10	108	800	0,14
B	120	5	114	900	0,13
C	140	15	119	1.500	0,08
D	160	30	112	500	0,22

88

El costo por contacto equivale a dividir el costo neto entre la cantidad de contactos, en el caso del soporte A sería: **costo por contacto del soporte A = 108 / 800** que es igual a 0,14. A partir de este análisis se puede afirmar que en el caso planteado el soporte más económico en término de costo por contactos es el C, luego el B, luego el A y finalmente el D. El costo por contacto es un valor que permite, independientemente del soporte, comparar cuál de las diferentes pautas es la más conveniente en término de costo/cantidad de contactos.

87 Naso, Alberto, *Manual de Planificación de Medios*, Ed. De las ciencias, Buenos Aires, 2002, Pág.35-38.

88 *Ibidem*, Pág. 45.

1.4.4 Soportes

Independientemente de la cantidad de contactos, siempre se debe adecuar el vehículo al mensaje y al público objetivo al cual está dirigido. Cada uno de los medios mencionados anteriormente tiene diferentes formas de hacer llegar el mensaje. A continuación se colocan en una tabla comparativa para complementar la evaluación en relación al pautaado.

Medio	Soporte	Tipo de unidad	Unidad de espacio publicitario que se comercializa
Cine	Cine Semana	Unidad de tiempo	Segundos
Radio	Programa	Unidad de tiempo	Segundos
Televisión	Programa	Unidad de tiempo	Segundos
Diarios	Conjunto de título y día de la semana	Unidad de superficie	Centímetros - columna. Medidas preestablecidas (página, media página, etc.).
Revistas	Conjunto de título y frecuencia	Unidad de superficie	Medidas preestablecidas (página, media página, etc.).
Vía Pública	Soporte Publicitario	Unidad de superficie y tiempo	Circuito de soportes por un tiempo determinado. Un soporte por tiempo determinado.
Internet (banner o pay per clic)	Banner	Unidad de tiempo, cantidad de píxeles (tamaño en la web) y clics.	Cantidad de tiempo o clics contratados de acuerdo a la página, palabras u horarios claves.

89

Dependiendo del impacto y del mensaje que se quiera realizar, se elegirá el soporte correspondiente, siempre evaluando los costos por contacto y presupuesto con el que se cuenta. Para la parte de planificación, cómo se mencionó anteriormente, conviene, de acuerdo con los objetivos planteados, las estrategias, las acciones que se quieren realizar

para alcanzarlas y el presupuesto con el que se cuente, organizar el plan de comunicación en un diagrama de Gantt para que queden determinadas gráficamente las diferentes acciones y sus correspondientes fechas de realización.

1.5.0 Producción en teatros y montaje

Una vez finalizada la etapa de planificación, tanto de proyecto en sí como de la variable de comunicación, llega la etapa de la realización de lo planificado. Como cita Gustavo Schraier “en la fase de ejecución debe hacerse realidad lo planificado [...] el camino a seguir para llegar a destino ya ha sido escogido y a partir de ahora se trata de personas, acciones y situaciones en tiempo real”⁹⁰.

Esta fase presenta la complejidad de tener que sincronizar los esfuerzos artísticos, técnicos y administrativos, manejar diversos recursos y cumplir, independientemente de las contingencias, con los plazos planificados manteniendo el foco en los objetivos planteados. No se entrará en mayor detalle de lo que debe realizarse para cada una de las áreas de trabajo ya que cada espectáculo en particular manejará su propia agenda y actividades para llegar a sus objetivos planteados, pero es claro que se debe llevar un control y coordinación de los ensayos, construcción escenográfica, confección de los vestuarios, puesta de luces, entre otros. Se planteará, a continuación, los aspectos generales.

1.5.1 Gestión del recurso humano

Dentro de lo que conforma la gestión humana, este concepto referirá a todo lo que implique la gestión de grupos de trabajo. Los encargados de esta tarea serán el director y el productor ejecutivo.

Es importante determinar en la etapa de preproducción las responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo. De esta forma se logrará encaminar con mayor facilidad la etapa de producción, además los participantes de la realización tendrán un plan de trabajo que seguir, tiempos y tareas definidas. En la mayoría de los casos las tareas serán realizadas por la compañía que está realizando el espectáculo, estos miembros deberán

⁹⁰ Schraier, Gustavo, *Laboratorio de Producción Teatral 1, Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos*, 2da Edición, Ed. Atuel, Buenos Aires, 2008, Pág. 139.

compartir tareas con el personal tercerizado.

En esta etapa influyen factores relacionados con el liderazgo y la motivación de equipos. El poder despertar en el equipo de trabajo el compromiso, la dedicación, la proactividad, entrega y esfuerzo en prosperidad de la producción es lo que se debe incentivar.

No debe pasar por alto que son equipos de trabajo multidisciplinarios que están trabajando en tiempos acotados y con otros individuos que no conocen, de esta manera entran en juego factores como la relación de trabajo, las motivaciones y la autoridad. La figura de los directores como líderes en la realización de este proyecto determinará el fracaso o los grados éxito de la producción⁹¹.

1.5.2 Coordinación

La coordinación será otro aspecto fundamental, ya que será el involucrado en que todos los que estén realizando sus tareas asignadas en el momento adecuado y en concordancia con su equipo y la producción.

En este momento es que se pone a prueba la eficacia del proyecto, de los objetivos, de los plazos y de los presupuestos. La correcta coordinación de la parte artística, técnica y administrativa podrán hacer del proyecto una realidad.

1.5.3 Circulación de la información

La circulación de la información es otro elemento en el que debe hacerse foco durante la puesta en marcha del proyecto. Sin este elemento establecido, la producción puede volverse caótica.

Lo ideal es procesar la información de forma que sea clara y comprensible para que cuando se transmita a los líderes de trabajo de cada unidad pueda ser diseminada en todos los niveles. De esta manera se evitan malentendidos y errores de interpretación.

El canal de esta información debe ser en los dos sentidos, tanto los líderes de equipo

⁹¹ Schraier, Gustavo, *Laboratorio de Producción Teatral 1, Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos*, 2da Edición, Ed. Atuel, Buenos Aires, 2008, Pág. 139-140.

deben recibir la información como producirla, ya sea en partes o informes laborales. Es así que existe una noción real de la situación en la que se encuentra cada equipo, las tareas, los objetivos y la producción en general. Otra forma en la que puede circular la información es a través de reuniones de trabajo en las que se evalúan la evolución de las tareas asignadas a los equipos de trabajo. Las sugerencias relacionadas con este tipo de prácticas están vinculadas a la formalización de las mismas, por ejemplo fijarlas periódicamente, definir su duración, indicar que puntos se van a estar abordando en cada reunión.

Lo que se recomienda para la primera reunión, antes de comenzar la producción, es reunir a todos los líderes de los equipos de trabajo y compartir con ellos todos los aspectos principales de la producción, principalmente cuál es su objetivo, cuáles son sus metas, cuáles son sus principales responsabilidades con la producción y con su equipo de trabajo; se busca brindar un resumen ejecutivo a todos los involucrados para que se compartan los mismos criterios. De ser posible, se les debería entregar un resumen con su descripción de cargo, sus objetivos puntuales, sus metas y sus plazos y cómo estos condicionan a los demás equipos de trabajo⁹².

1.5.4 Supervisión

Otra tarea que se realizará será la de la supervisión. Esta estará vinculada al seguimiento y control de todos los objetivos, tareas, acciones, gestiones administrativas-financieras, creaciones artísticas y del montaje del espectáculo por parte del productor ejecutivo.

La supervisión no será la única tarea que deba realizar el productor, él deberá trabajar en concordancia con sus diferentes líderes de equipos de trabajo para poder tener un control real sobre las diferentes etapas de la realización del proyecto. Se separará la supervisión en dos:

Seguimiento y control de la producción, lo esencial será llevar un seguimiento de las actividades claves que pueden comprometer a la realización del proyecto. El productor ejecutivo tendrá que identificar cuáles son las actividades y tareas cruciales dentro de la planificación y qué lugares son los ideales para establecer un punto de control para poder

⁹² Schraier, Gustavo, *Laboratorio de Producción Teatral 1, Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos*, 2da Edición, Ed. Atuel, Buenos Aires, 2008, Pág. 141-142.

accionar frente a cualquier imprevisto.

El detectar con suficiente tiempo los errores se convierte en un punto de inflexión entre la postergación del estreno del espectáculo y cumplir con lo acordado. Estas precauciones deben tenerse en cuenta para toda la etapa previa y durante los ensayos, se deben determinar una lista con los principales elementos que no pueden faltar en orden de importancia en estos momentos, de manera de que los equipos de trabajo conozcan las prioridades de la producción.

Seguimiento y control del montaje, esta etapa es limitada en términos de tiempo y compleja ya que es el comienzo del espectáculo y la etapa final de la realización del proyecto. Comienza cuando se ingrese a la sala la escenografía, los elementos de utilería, el vestuario y, si se alquilaron, los equipos extra de iluminación, sonido. Finaliza cuando se presente la primera función del espectáculo ante el público.

En esta etapa ocurrirán diversas actividades “montaje escenográfico y de iluminación; pruebas finales de vestuario; puesta, direccionamiento y guión de efectos de luces; programación de consola (en el caso de que esta sea computarizada); puesta, monitoreo, nivelación de volúmenes y guión de efectos de sonido; ubicación y marcación de la utilería; pasada a pie de efectos, ensayo artístico completo y ensayos técnicos; guión técnico; ensayos correctivos; ajustes y retoques (escenografía, vestuario, iluminación, sonido), ensayos generales, etc.”⁹³.

A diferencia de la etapa anterior, que está centrada en el seguimiento de lo creativo, artístico y técnico, esta se centra en la integración y la puesta a punto de todo el espectáculo.

En esta etapa también se encuentra por primera vez el equipo técnico del teatro con el de la producción. Una de las tareas del productor será la de actuar como mediador entre ellos en un principio y generar nuevamente la unificación del equipo de trabajo.

Durante este período por lo general surgen problemas relacionados con elementos que no se pueden predecir en la planificación, por ejemplo: la llegada tarde de un técnico,

⁹³ Schraier, Gustavo, *Laboratorio de Producción Teatral 1, Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos*, 2da Edición, Ed. Atuel, Buenos Aires, 2008, Pág. 146.

problemas en el elenco creativo y los artistas, cómo les gusta a estos últimos encontrar el vestuario en su camarín, entre infinidad de otros, el productor deberá sortearlos sin desesperarse y manteniendo la calma sobre el camino, nunca se sabe cuántos problemas habrán ni de que magnitud serán. Los agentes de prensa comienzan a ser un público con mayor interacción, en esta etapa el productor comienza a invitar a estos para generar entrevistas, notas con los artistas y directores para generar publicidad en prensa.

Es costumbre que el último ensayo general se realice con un público allegado, pueden ser amigos o familiares para tener de primera mano sugerencias, esta situación también le permite a los artistas y a la producción ir sintiendo la presión del público y que se vayan fogueando⁹⁴.

1.5.5 Elección de la sala

Dentro de lo que son los puntos de partida ideales para cada proyecto, uno que no debe pasar desapercibido es la de la elección de la sala. Existen determinadas condiciones que deben ser evaluadas antes de proyectar un espectáculo dentro de determinado lugar:

De espacio (escénico y público), en lo que refiere al espacio escénico, abordará lo que es el espacio sobre el escenario, lugares de ensayo dentro de la sala, lugares donde guardar los vestuarios y la escenografía, foso para orquesta de ser necesaria, los aspectos técnicos que tiene y si todos estos factores están alineados a el proyecto que se quiere realizar; mientras que en el público se evaluará la cantidad de butacas y el precio promedio de las mismas en otras producciones que se haya realizado.

También es relevante determinar los servicios extra que pueda tener. Por ejemplo los horarios de atención de la boletería, las condiciones de los baños y de la cartelería, si cuenta con bar propio, climatización y de qué tipo, entre otros.

Económicas, que están relacionadas con el arrendamiento de la sala. Que independientemente de lo que se obtenga siempre hay que descontar en Uruguay un 10% de derechos de autor.

94 Schraier, Gustavo, *Laboratorio de Producción Teatral 1, Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos*, 2da Edición, Ed. Atuel, Buenos Aires, 2008, Pág. 146-147.

Existen diferentes modalidades, cada una de ellas variarán de acuerdo al poder de negociación con el que cuente el productor ejecutivo con los responsables de la sala. Una de las modalidades más frecuentes es la de ir a “bordereaux”, que es la distribución de la ganancias en porcentajes, un 30% o 40% para la sala y un 70% o 30% para la producción. Otra forma es, partiendo de la distribución anterior, que el productor pague además una suma por un seguro de la sala para amortizar cualquier día de función en el que las ventas en la boletería no alcancen un determinado monto; básicamente se le asegura a la sala una cantidad mínima de ingresos por función.

Técnicas, relacionadas con que la sala cuente con los elementos de iluminación (como parrilla; cantidad y disponibilidad de luminarias y filtros; potencia eléctrica que soporte a la sala; consola, racks y dimers), el sonido (consola; potencia; sistemas de amplificación; equipos de reproducción y micrófonos de que tipo y cantidad), video (proyectores; cañones; pantallas) y maquinaria (practicables, patas, espacio de hombros, telones, bambalinas, trampas de escenario, entre otros)⁹⁵.

Temporales, en relación a la cantidad de días y horarios con los que cuenta la sala para que se pueda realizar el espectáculo, no debe pasar por alto que a mayor cantidad de funciones con las que se cuente, mayor será la amortización del espectáculo en relación a los costos fijos. Además las fechas deben ser coherentes con las determinadas en el proyecto.

Estéticas, de programación y prestigio de la sala, esta condición está vinculada principalmente a lo que tipo de espectáculos realiza la sala por lo general.

Si es una sala que se ha emparentado con un determinado tipo de espectáculos, en el cual el de la producción es opuesto, el público objetivo de ese teatro no coincide con el de la producción que se está realizando.

Se deben evitar las salas que tengan perfiles marcados diferentes al de la producción. El prestigio es un elemento importante a tener en cuenta. El asociarse con instituciones de larga y reconocida trayectoria puede ser un elemento que juegue a favor, tanto en el momento de la venta de las entradas como en el de las apreciaciones de los críticos en

⁹⁵ Schraier, Gustavo, *Laboratorio de Producción Teatral 1, Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos*, 2da Edición, Ed. Atuel, Buenos Aires, 2008, Pág. 148-150.

relación con el espectáculo.

Claramente estas salas con mayor prestigio cuentan con un mayor poder de negociación, hay que encontrar un equilibrio favorable y adecuado al público objetivo que se desea llegar.

De ubicación de la sala, parte principalmente de la base de hacer más accesible la llegada del consumidor del espectáculo a la sala. Si se elige una sala que tenga una ubicación de difícil acceso o que se encuentra ubicada en una zona peligrosa existirán mayores complicaciones para atraer al público objetivo⁹⁶.

Estas condiciones sirven como base para evaluar cada caso en particular, pero no se debe olvidar que deben estar contrastadas con lo que la producción necesita para llevar adelante el espectáculo. No siempre se conseguirá la sala ideal, pero de esta forma se puede llegar a un aproximado para cada espectáculo.

96 Schraier, Gustavo, *Laboratorio de Producción Teatral 1, Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos*, 2da Edición, Ed. Atuel, Buenos Aires, 2008, Pág. 150-151.

Capítulo II

RELEVAMIENTO DE LA
INFORMACIÓN



2.0 Capítulo II Relevamiento de la información.

"El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización" - J.P. Sergent

2.1.0 Presentación

En esta parte de la memoria de grado se partió del formato de análisis de casos culturales que presenta Luis Bonet en su libro "Gestión de proyectos culturales, análisis de caso".

En esta sección se presentarán todos los factores de la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo que se tuvieron en cuenta para realizar el espectáculo en el año 2009 y las reflexiones posteriores. Este emprendimiento cultural empleó a más de 80 artistas, consolidados y en desarrollo, y consiguió alrededor de U\$S 28.000 en apoyos de Ministerios, Entes Estatales, Intendencia Municipal de Montevideo, Embajadas, Asociaciones Culturales y Empresas Privadas.

En esta presentación el Festival Lírico de Montevideo tuvo como cometido realizar las óperas "Cavalleria Rusticana" de Pietro Mascagni y "Suor Angelica" de Giacomo Puccini. Las mismas se realizaron los días 30, 31 de octubre y 1ero de noviembre del año 2009 en el Auditorio Nelly Goitiño del SODRE, ubicado en la calle 18 de julio nro. 930.

El espectáculo estuvo orientado principalmente a abrirle las puertas a los uruguayos a una producción de primer nivel a un precio accesible (\$ 250 tertulia y \$ 400 platea) en relación a los que se encontraban en plaza. En el 2009, el único realizador de óperas era el Teatro Solís y presentaba dos títulos por año, los precios de las entradas iban de \$ 200 a \$ 1950, dependiendo de la ubicación dentro de la sala.

El Festival Lírico de Montevideo buscaba brindarles nuevas oportunidades laborales a músicos nacionales (principalmente jóvenes de 16 a 26 años estudiantes del género) y fomentar el intercambio de artistas en la región (cantantes, directores musicales, registas, instrumentistas) de forma de que existiera una integración con los países "vecinos" a través de la cultura.

Es a partir de esta producción, proveniente de la órbita privada, que diferentes

asociaciones y el SODRE retomaron en los años posteriores la producción de espectáculos operísticos. La cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo generó un quiebre en lo que era la rutina de producción de óperas desde el 2005. Si bien a nivel económico no arrojó ni ganancias ni pérdidas, cumplió con la mayoría de sus objetivos.

2.1.1 Breve historia del Festival Lírico de Montevideo

El Festival Lírico de Montevideo fue creado en 2005 por un grupo de artistas y gestores culturales vinculados al ámbito de la ópera. Los organizadores plantearon objetivos, en relación a esa asociación, desde sus comienzos:

- **Profundizar la formación del público para el arte lírico.** Motivados por la situación de “crisis” en la que se encontraba el SODRE, principal organismo oficial difusión y apoyo a la cultura, en la que no se habían realizado temporadas líricas desde el año 2000 ya que no se contaba con una sala adecuada para realizar espectáculos de estas características, y por la falta de fondos destinados a las mismas. Este factor generó un desacostumbramiento por parte del público en términos de asistencia en forma regular a espectáculos líricos.
- **Combatir la falta de inserción laboral para jóvenes estudiantes del género,** en consecuencia, por la falta de producciones operísticas. En Uruguay existe un contingente de jóvenes que se forman para ser cantantes líricos (Escuela Nacional de Arte Lírico, Escuela Universitaria de Música, Escuela Municipal de Música, Conservatorios del interior y particulares, entre otros) que no tienen otra alternativa más que emigrar al exterior para poder trabajar de su vocación.
- **El intercambio de artistas con la región,** principalmente cantantes, directores musicales, registas, instrumentistas, de forma tal de que exista una integración con los países de la región a través de la cultura.

La primera edición del “Festival Lírico de Montevideo” se realizó en el año 2005 y consistió en la creación del Concurso Internacional “María Borges”, nombre que adoptó en homenaje a una de las más destacadas cantantes líricas uruguayas. Este concurso reunió a participantes de toda la región: Argentina, Brasil, Chile, Perú y Uruguay y a un Jurado calificado de figuras de la lírica (cantantes y directores) de Latinoamérica.

En 2006, además de desarrollarse una segunda presentación del Concurso María Borges,

se realizó una semana de actividades vinculadas con la lírica, entre ellas: recitales, clases magistrales y una Gala Lírica en el Palacio Legislativo con la Orquesta Sinfónica Juvenil del Ministerio de Educación y Cultura con intérpretes de destaca trayectoria de Argentina, Brasil, Chile, Ucrania y Uruguay.

Para 2007, se decidió que lo óptimo para el concurso era producirlo cada dos años a fin de permitir la formación de nuevas voces. Ese año el “Festival Lírico de Montevideo” se centro en generar dos espectáculos, una gala lírica en el teatro Solís y una zarzuela.

La gala lírica contaba de dos instancias, un espectáculo con artistas de renombre y una serie de clases magistrales con los mismos. El espectáculo se realizó en el Teatro Solís con la participación de la Orquesta Filarmónica de Montevideo y fue dirigida por el maestro Rodrigo Vitta de Brasil. En los días posteriores se brindaron las clases magistrales dictadas por los artistas del espectáculo. La dicción de clases se realizó durante diez días.

El segundo espectáculo del “Festival Lírico de Montevideo” de ese año se desarrolló meses después. Inspirado en los objetivos que habían fomentado en una primera instancia la creación del Festival, se decidió realizar una zarzuela, se optó por presentar el popular título de “La Verbena de la Paloma” del compositor Tomás Bretón. Este espectáculo se realizó en el Teatro Stella y contó con la participación de más de 40 cantantes en escena y una orquesta de 35 jóvenes músicos.

Para los roles protagónicos se contó con la presencia de importantes artistas de Uruguay como del extranjero, entre ellos se destacan a: Svetlana Volosenko (Ucrania), Rita Contino (Uruguay), Graciela Lassner (Uruguay), Francisco Morales (Venezuela), Gustavo Balbela (Uruguay).

2.1.2 Cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo

En la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo se optó por seguir la línea de los espectáculos de gran producción ya que permitían brindarles mayores oportunidades a jóvenes cantantes y permitían un intercambio con los diferentes artistas de la región.

A diferencia del año anterior, se decidió no realizar una zarzuela sino incursionar en

género de lírico. Para ello se seleccionaron dos títulos clásicos del repertorio internacional: “Cavalleria Rusticana” de Pietro Mascagni y “Suor Angelica” de Giacomo Puccini. Como la duración de ambas óperas es de una hora se decidió realizarlas en la misma función. Las funciones se llevaron a cabo los días 30, 31 de octubre y 1ero de noviembre del año 2009 en el Auditorio Nelly Goitiño del SODRE.

Se contó con el apoyo de Ministerios, Entes Públicos, IMM, Embajadas, Asociaciones Culturales y Empresas Privadas, que permitieron la financiación del proyecto. No es un dato menor que para la realización de dicho espectáculo se contó con la participación de más de 80 artistas, en su mayoría jóvenes estudiantes. Participaron 44 instrumentistas, 31 coreutas, diez figurantes, diez solistas de primer nivel, dos directores de orquesta, dos directores de escena y dos directores de coro; además del equipo de producción de escenografía, vestuario y preparador musical.



Dentro del equipo se desea destacar los nombres de los Directores de Orquesta: Paolo Rigolín (Italia) y Esteban Louise (Uruguay); Directores de Coro: Rosmarie Rodríguez (Uruguay) y Alice Méndez (Uruguay), Director de Escena: “Boris” (Argentina) y Carlos Aznárez (Uruguay); Solistas: Rita Contino (Uruguay), Graciela Lassner (Uruguay), Svetlana Volosenko (Ucrania), Francisco Morales (Venezuela), Marianne Cardoso (Uruguay), Irene Abreu (Uruguay), Javier Mayo (Uruguay), Gustavo Balbela (Uruguay), Débora Wainkrantz (Uruguay) y Kaycobé Gomez (Uruguay).

En total se produjeron cuatro Festivales Líricos de Montevideo, en los dos últimos que se contó con una orquesta y coro con numerosos intérpretes, se decidió denominar a ambos conjuntos como Orquesta LyricSur y Coro LyricSur para dar un sentido de pertenencia a los artistas y una coherencia en los espectadores.

2.1.3 Sector musical lírico en Montevideo en el año 2009

Para entender el contexto en el que se ubicó la cuarta presentación del “Festival Lírico de Montevideo”, se debe evaluar lo que estaba ocurriendo en términos de espectáculos operísticos en esos años. Si se evalúa la temporada de ópera del año 2009, desde el punto de vista de la cantidad de títulos, resalta que solamente se realizaban dos, ambos presentados por el Teatro Solís. El SODRE, quien era el que se ocupaba principalmente de realizar óperas, estaba pasando por una situación de crisis que no le permitía enfocarse en la producción de cualquier tipo de espectáculos.

En ese momento, el SODRE estaba teniendo conflictos con sus cuerpos estables, principalmente con los músicos de su orquesta; esta situación no le permitía producir espectáculos. En noviembre del año 2008 el SODRE canceló tres óperas que iba a realizar en diciembre: “Orfeo ed Euridice” de Christoph Willibald Gluck, “Falstaff” de Giuseppe Verdi y “La Médium” de Gian Carlo Menotti. Para las mismas ya había contratado a los artistas y dispuesto de la sala. A raíz de este desenlace, María Julia Camaaño, quien era la directora artística del SODRE, presentó su renuncia dejando al SODRE sin rumbo para el año 2009 en términos de programación artística. A esta situación se le sumó que el Sr. Presidente de la República Dr. Tabaré Vázquez designó a principios del 2009 a la ex Ministra de Defensa Nacional, Azucena Berrutti, como Presidenta del SODRE sustituyendo en el cargo de Presidente Interino al Maestro Fernando Condon; esta situación generó mayores conflictos con los funcionarios administrativos y cuerpos estables artísticos del SODRE.

En paralelo, las asociaciones civiles que trabajaban con el SODRE para realizar espectáculos de este género, como son Juventudes Musicales del Uruguay, ArsLírica, Mozarteum, el Centro Cultural de Música, ProÓpera, entre otros, habían dejado de producir espectáculos de gran magnitud por temas económicos. Su aporte en el año 2009 se limitaba en generar conciertos puntuales que se realizaban en salas y centros culturales de Montevideo y el interior del país.

Partiendo de este contexto se presentaba una ventaja competitiva para el Festival Lírico de Montevideo desde el punto de vista del público objetivo que consumía espectáculos operísticos. El Teatro Solís seguía una tradición de no realizar más de dos espectáculos operísticos por año y para el 2009 ya se había anunciado que se iban a presentar dos

óperas “Nabucco” de Giuseppe Verdi y el “Barbero de Sevilla” de Gioachino Rossini, ambas se realizaron respectivamente en junio y en agosto. El SODRE estaba en pleno desarrollo de sus conflictos internos con sus cuerpos estables y no iba a realizar ningún espectáculo operístico. Sabiendo que la última ópera que había realizado el Teatro Solís había sido producida en agosto del 2008, se veía un tiempo “ventana” de nueve meses entre las óperas que se habían estrenado en el 2008 y las que se iban a estrenar en el 2009 para presentar la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo.

La planificación del Festival Lírico de Montevideo buscó estrenar en mayo para aprovechar esa ventaja, pero finalmente por contingencias vinculadas a la reserva de la sala y respuesta económica de los patrocinadores estrenó en octubre del 2009.

2.2.0 Planificación

Cuando se comenzó a buscar información referente a cómo se había planificado la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo, lo que dejaron en claro los productores fue que, si bien el espectáculo se comenzó a desarrollar con casi un año de anticipación, no se realizó una planificación formal. Se puso foco en la parte comercial, la artística y el presupuesto para evaluar la viabilidad del proyecto.

Independientemente de esto, se construirá a partir del relato oral de las experiencias que tuvieron los productores los puntos que se definen como necesarios en el marco teórico para la realización de un proyecto. Esto permitirá que la comparación entre la teoría y la práctica fuera más productiva al momento de realizar el análisis.

Lo primero que decidieron recalcar fue que la motivación para realizar el proyecto era mantener una continuidad, es decir, que cada año hubiera una nueva presentación del Festival y poder cumplir con los principios que los habían inspirado desde un principio: profundizar la formación del público en el arte lírico, generar instancias de inserción laboral para jóvenes estudiantes del género (instrumentistas y cantantes) y realizar intercambios de artistas en la región.

Es así que los productores definieron como objetivo principal del proyecto:

- Realizar las óperas “Cavalleria rusticana” de Pietro Mascagni y “Suor Angelica” de

Giacomo Puccini en el Auditorio Nelly Goitiño del SODRE.

Asimismo definieron “objetivos específicos”, que en realidad son condiciones, que servirían como unidad de medida del éxito del proyecto cultural:

- Que participen en la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo artistas uruguayos y extranjeros de la región.
- Que la entrada al espectáculo tenga un valor de \$ 250 la tertulia y \$ 400 la platea.
- Brindar el espectáculo con una orquesta en vivo.
- Poder financiar todo el Festival con apoyos Privados y Estatales.

Estos eran elementos que no podían faltar en el momento de la planificación del espectáculo, tanto en la parte de la elección del cuerpo artístico como en la elaboración del presupuesto.

En el momento de definir el público objetivo, se habló de individuos que disfrutaran de la música culta y de los jóvenes pertenecientes a las diferentes instituciones musicales educativas. Los productores partieron de la base que existía un público con intenciones de consumir espectáculos operísticos, ya que cuando el Teatro Solís, que se ubica a unos 500 metros de distancia del Auditorio Nelly Goitiño, realizaba funciones, tenía la mayoría de las butacas vendidas. Sabiendo que el Teatro Solís cuenta con unas 2000 butacas y que el Auditorio Nelly Goitiño con 547, de las cuales se retiraron 50 para ubicar a la orquesta, no debería existir ningún problema en aspirar a llenar la sala en las tres funciones que se realizarían.

Otro factor que se definió desde el principio fue el de la sala a utilizar. Para realizar este espectáculo fue necesario conseguir el auditorio Nelly Goitiño del SODRE ya que es una de las pocas salas en Montevideo que permite retirar asientos de la platea para crear una fosa frente al escenario. La ópera necesita que el director de orquesta pueda ser visto tanto por los instrumentistas como por los cantantes para seguir los tiempos y mantener una coherencia del espectáculo. La ubicación desde la planificación fue considerada como una ventaja ya que la sala se encuentra en un punto estratégico de Montevideo y a unos 500 metros del Teatro Solís. También existían grandes posibilidades de exonerar cualquier seguro que hubiera que pagar gracias a que la sala responde al SODRE y este al Ministerio de Educación y Cultura. Con éste último se logró un acuerdo estratégico

crucial en para la realización del espectáculo, no solo brindaron apoyo económico, sino que además dispusieron las fechas de la sala y la exoneración del costo de la misma.

2.2.1 Diagrama de Gantt y secuencia de actividades

A continuación se presenta un diagrama de Gantt que se construyó a partir de las anotaciones que se tenían realizadas en la agenda de los productores y diferentes documentos digitales.

Este diagrama no es de autoría de los productores pero sirve como apoyo para ver cómo se fue desarrollando el espectáculo. Seguramente falten diferentes puntos necesarios para su realización que no están considerados, esto se debe a que los productores, en la medida que iban consiguiendo apoyos económicos, desencadenaban las diferentes actividades. Además, los productores resolvían las contingencias en la medida que iban apareciendo, no se planificó ningún “Plan B”, apenas existía una planificación formal de lo que se debía realizar.

M	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre			
A	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1																																				
2																																				
3																																				
4																																				
5																																				
6																																				
7																																				
8																																				
9																																				
10																																				
11																																				
12																																				
13																																				
14																																				
15																																				
16																																				
17																																				
18																																				

Actividad 1

Descripción: Conseguir director de orquesta, director escénico y director de escenografía.

Duración: desde 3era semana de marzo hasta 1era semana de abril.

Consistió en buscar los artistas que interpretarían los roles principales de la producción:

- Director de Orquesta, Director de Coro y Director Escénico.
- Solistas nacionales e internacionales para ambas óperas.
- Instrumentistas para la orquesta.

- Cantantes para el coro.

La dificultad que se presentó en este punto fue la de encontrar a los artistas que tuvieran el registro adecuado para interpretar los distintos roles y que, al mismo tiempo, coincidiera su agenda con la de la fecha de los ensayos y del espectáculo.

Actividad 2

Descripción: Redactar y entregar cartas para: Ministerio de Turismo y Deporte, Ministerio de Educación y Cultura, Intendencia Municipal de Montevideo, SODRE, ANTEL, Embajadas, Asociaciones Culturales.

Duración: desde 2da y 3er semana de abril.

En esta etapa se redactó y entregó las cartas para los siguientes entes públicos y embajadas:

- Ministerio de Turismo y Deporte: se le solicitó apoyo económico, declaración de interés turístico y transporte en Montevideo para los artistas del exterior contratados.
- Ministerio de Educación y Cultura: se le solicitó apoyo económico para financiar la orquesta, declaración de Interés Cultural (eventualmente sirvió para conseguir directamente la declaración de Interés Nacional), el Auditorio Nelly Goitiño del SODRE.
- Intendencia de Montevideo: se le solicitó apoyo económico, alojamiento para los artistas extranjeros contratados y declaración de Interés Municipal. También se le solicitó a la Filarmónica los instrumentos que hacían falta para la realización del espectáculo: los timbales y las campanas tubulares.
- SODRE: se le solicitó la sala Nelly Goitiño sin costo, préstamo de practicables y vestuarios. Es válido aclarar que hay elementos que se le solicitaron al MEC y también al SODRE, esto fue así ya que como el SODRE depende del MEC, tener el apoyo del Ministerio iba a facilitar la aprobación de los diferentes pedidos.
- AGADU: se le solicitó la sala cuatro veces por semana sin costo para ensayos de la orquesta y coro.
- Comedia Nacional: se le solicitó vestuario sin costo.
- Embajadas de Venezuela: se le solicitó una carta de apoyo, transporte

internacional y cachet de Francisco Morales, tenor venezolano.

- Embajada de Argentina: se le solicitó una carta de apoyo, el transporte internacional y el cachet Svetlana Volosenko (residía en ese momento en Argentina) y “Boris” (de nacionalidad argentina).
- Consulado Italiano: se le solicitó apoyo económico por la realización de “Cavalleria Rusticana”.
- ANTEL: se le solicitó apoyo económico para financiar el coro y la orquesta.
- AUDEM: se le solicitó apoyo económico para la difusión del espectáculo.

Actividad 3

Descripción: Cartas a posibles patrocinadores y su seguimiento.

Duración: va desde la 4ta semana de abril hasta la 2da semana de octubre.

Se realizó el seguimiento de las cartas enviadas a los ministerios. En paralelo, se elaboraron cartas para los potenciales patrocinadores del espectáculo, entre ellos embajadas, organismos públicos, empresas privadas, hoteles (por hospedaje de los artistas), restaurantes (por alimentación de los artistas), bodegas de vinos.

Al mes de haber enviado las cartas, se tuvo una reunión con la Ingeniera María Simón, quien era en ese momento la Ministra de Educación y Cultura. En esa reunión se pudo tramitar directamente la declaración de Interés Nacional y se solicitó apoyo para la financiación de la orquesta: la orquesta que iba a participar del espectáculo era una versión depurada en términos artísticos de la Orquesta Juvenil de MEC.

Contar con la declaración de Interés Nacional permitió tener mayor credibilidad ante las diferentes Ministerios, Entes Públicos, IMM, Embajadas, Asociaciones Culturales y Empresas Privadas a las que se le presentaron los proyectos de patrocinio de la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo.

Actividad 4

Descripción: coordinación y comienzo de los ensayos de la orquesta y coro, por separado.

Duración: desde la 1er semana de junio hasta la 4ta semana de octubre.

Tanto la orquesta como el coro tenían tres veces por semana ensayos por separado. En su mayoría se realizaban en la sala de AGADU, los coreutas tenían uno de esos ensayos

en la Escuela de Arte Lírico.

A partir del mes de octubre se comenzó a ensayar dentro de la sala que se encuentra en la sala Nelly Coitiño. En lo que refiere a ensayo en el escenario de la sala, solamente se contó con un día de ensayo general antes del estreno oficial.

En esta etapa surgieron contingencias relacionadas con la calidad del equipo artístico, los jóvenes coreutas e instrumentistas tenían problemas para aprender fluidamente sus partes. Lo primero que percibieron los productores fue un marcado atraso en la parte coral, lo que hizo que se tuviera que incorporar al equipo de Directores a la Maestra Rosmarie Rodríguez para trabajar en paralelo con ellos estudiando las partes de coro. El principal problema era que ya había pasado más de la mitad de los ensayos y todavía los coreutas no habían terminado de aprender los coros de la ópera "Suor Angelica", todavía restaba que se aprendieran las partes de coro de la ópera "Cavallería Rusticana".

Actividad 5

Descripción: Generar base de datos: Ópera "Nabucco".

Duración: se realiza en la última semana de junio.

La actividad consistía en ir a la entrada del Teatro Solís los días de la función de la ópera "Nabucco" para repartir volantes de la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo y generar una base de datos (pedir nombre, mail y teléfono a los asistentes) para la difusión del espectáculo. Esta actividad no se realizó.

Actividad 6

Descripción: Presentar proyecto FONAM.

Duración: se realiza en la última semana de junio.

Se presentó el proyecto del Festival Lírico en el segundo llamado de proyectos para el FONAM. Se le solicitó apoyo económico para todo lo referente a los gastos de producción del Festival Lírico de Montevideo.

Luego de un mes, los productores recibieron la noticia que el proyecto no había sido evaluado porque no cumplía con una las bases formales de presentación, faltaba el duplicado de la solicitud de apoyo.

Actividad 7

Descripción: Generar base de datos: Ópera “Barbero de Sevilla”.

Duración: se desarrolla en la 4ta semana de agosto.

La actividad consistía en ir a la entrada del Teatro Solís los días de la función de la ópera “Barbero de Sevilla” para repartir volantes de la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo y generar una base de datos (pedir nombre, mail y teléfono a los asistentes) para la difusión del espectáculo. Esta actividad no se realizó.

Actividad 8

Descripción: Buscar y confirmar hotel, realizar la reserva para los artistas extranjeros.

Duración: todo el mes de setiembre.

Se realizó la búsqueda de hotel para la estadía de los artistas. Se les propuso un canje en el posicionamiento de la marca en lo que era todos los medios a través de los cuales se promocionara el espectáculo a cambio de la estadía gratuita o una tarifa preferencial para los artistas extranjeros.

Al final la estadía se resolvió de la siguiente forma: de todos los artistas que participaban en las óperas sólo se necesitaba conseguir hotel para tres: la soprano Svetlana Volosenko, el tenor Francisco Morales y el Director de Escena “Boris”.

Con “Boris” no existió ninguna complicación ya que se hospedó con uno de los productores. Por otra parte, se le solicitó a la Intendencia Municipal de Montevideo se hiciera cargo de estas estadías de los cantantes ya que en su momento contaba con convenio con el Hotel Radisson para los artistas que participan de las óperas que produce el Teatro Solís se hospedaran si costo. La IMM ya les había notificado a los productores que no iba a poder apoyar económicamente al espectáculo, pero que estaba dispuesto a patrocinar el espectáculo en otros sentidos. De esta forma se pudo alojar a la soprano Svetlana Volosenko en el Hotel Radisson sin costo. La IMM aparentemente tenía un convenio con el Hotel Embajador dónde se hospedó Francisco Morales, para sorpresa de los productores, ésta no se hizo cargo del costo de esta segunda estadía y la producción tuvo que cubrir los gastos de alojamiento.

Actividad 9

Descripción: Buscar y confirmar restaurante.

Duración: todo el mes de setiembre.

Se buscaron lugares para cubrir el rubro alimentación de los artistas. Los restaurantes seleccionados tenían que cumplir con las condiciones de brindar precios preferenciales a los artistas y estar ubicado geográficamente cerca de AGADU, el Hotel Radisson, el Hotel Embajador y del Auditorio Nelly Goitiño del SODRE.

Actividad 10

Descripción: Buscar medios (diarios, revistas, semanarios, programas de radios, programas de TV) que hagan la difusión del espectáculo por canje.

Duración: desde la 1er semana de setiembre hasta la 3er semana de octubre.

Se le presentaron propuestas puntuales a diferentes programas de distintos medios de comunicación para promocionar el espectáculo por canje. Esta parte se desarrolla más adelante en la parte de proyecto, se presentan los diferentes medios que tomaron parte y qué tipo de apoyo brindaron.

Actividad 11

Descripción: Buscar empresa de diseño para realización de volantes, afiches, programas. Contraste de presupuestos.

Duración: desde la 4ta semana de setiembre hasta la 3er semana de octubre.

Por el tema económico se determinó trabajar con un diseñador y no con una agencia de publicidad. A éste se le solicitó que realizara los afiches, las cartas de invitación y el programa del espectáculo.

Actividad 12

Descripción: Comienza difusión del espectáculo, colocación de afiches y entrega de volantes en lugares estratégicos; y la venta de entradas a través de Red UTS y la boletería de la sala y envío de invitaciones.

Duración: la 1era y 2da semana de octubre.

Se imprimieron 20 afiches en tamaño A3 y uno tamaño diferencial para promocionar en

las paletas que se ubican en la entrada de la sala. Los 20 afiches se colocaron en las escuelas de enseñanza de música y de venta de entradas de Red UTS. Se fue muy selectivo, ya que no se contaba con muchos.

Actividad 13

Descripción: Llegada del artista extranjero.

Duración: segunda semana de octubre

Se fue a buscar al aeropuerto al tenor Francisco Morales y a la terminal del puerto a la soprano Svetlana Volosenko y el director de escena "Boris".

Actividad 14

Descripción: Comienzan los ensayos en conjunto de la orquesta y coro; los solistas comienzan los ensayos con pianista y Directores.

Duración: desde la 2da semana de octubre hasta la 4ta del mismo mes.

Se realizaron los ensayos de la orquesta y el coro juntos, también participaron los figurantes.

Se realizaron los ensayos particulares de los solistas con pianista y con los Directores. También ensayaron los con el resto del equipo la puesta en escena y sus partes musicales.

Actividad 15

Descripción: Flete de escenografía e Instrumentos

Duración: 3er semana de octubre

Se realizó el flete de escenografía desde el taller dónde se construyó e Instrumentos de mayor tamaño, órgano, arpa, timbales, campanas tubulares hasta la sala Nelly Goitiño para los ensayos restantes y el espectáculo.

Actividad 16

Descripción: comienza el espectáculo.

Duración: 4ta semana de octubre.

Comenzó el espectáculo con todos los artistas involucrados y la escenografía en su lugar.

Actividad 17

Descripción: Finaliza el espectáculo.

Duración: 1er semana de noviembre.

Finalizó el espectáculo.

Actividad 18

Descripción: Pago y llevar a los artistas a sus respectivos países.

Duración: 1er semana de noviembre.

Se cobran las entradas vendidas en el espectáculo; del monto que entrega Red UTS ya se retiene el 10% de los derechos de autor.

Se realizó los pagos a los artistas que participaron.

Se llevó al tenor Francisco Morales al aeropuerto y a la terminal de puerto a la soprano Svetlana Volosenko para que pudieran retornar a sus países. “Boris” había vuelto días antes del estreno del espectáculo por conflictos con alguno de los protagonistas.

2.2.2 Equipo artístico y técnico

Para la realización del espectáculo se contó con un equipo de trabajo experiente y joven. Por esta razón se decidió que para los roles principales, las Direcciones y solistas contarán con figuras de renombre de la lírica nacional y regional, y para la orquesta, el coro y los roles secundarios con jóvenes estudiantes del género lírico. Entre todos ellos se conformó un equipo de trabajo de más de 100 artistas.

A continuación se detallan la cantidad de artistas necesarios para la realización de las óperas y los nombres de los principales. El coro y los instrumentistas son los mismos para ambas óperas al igual que el equipo de producción, los que varían son los equipos de dirección y las figuras solistas de cada ópera.

“Suor Angelica”		“Cavalleria Rusticana”	
Función / Rol	Nombre	Función / Rol	Nombre
Director musical	Esteban Louise	Director musical	Paolo Rigolin
Director de escena	Carlos Aznárez	Director de escena	“Boris”
Director de coro	Alice Mendez	Director de coro	Rosmarie Rodríguez
Suor Angelica	Svetlana Volosenko	Santuzza	Rita Contino (30/1) irene Abreu (31)
Zia Principessa	Graciela Lassner	Turiddu	Francisco Morales (30/1) Javier Mayo (30)
Suor Genovieffa	Marianne Cardoso	Lola	Kaykobé Gómez
Zelatrice	Débora Wainkrantz	Alfio	Gustavo Balbela
Maestra Di Novizie	Irene Abreu	Mamma Lucia	Débora Wainkrantz
Abadesa / Suor Infermiera	Teresita Villanueva		
Conversas	Tania Pombo y Debora Teicher		
Cercatrices	Melania Raszap y Sofia Cervetto		
Novicias	Gimena Ferreti y Natalia Vega		
Suor Dolcina	Marta Paz		
Suor Osmina	Marianela Fernández		
Suor Lucilla	Laura Castro		

La orquesta y el coro fueron compuestos por la siguiente cantidad de artistas para ambas óperas:

Orquesta		Coro	
Instrumento	Cantidad	Registro de voz	Cantidad
Violines I	7	Sopranos	12
Violines II	5	Mezzosopranos	4
Violas	4	Tenores	11
Violonchelos	4	Barítonos y Bajos	4
Contrabajos	3	Figurantes	10
Flautas	2	Total	41
Oboes	3		
Clarinetes	2		
Fagotes	2		
Cornos	2		
Trompetas	2		
Trombones	3		
Arpa	1		

Órgano	1		
Percusión	3		
Total	44		

También participó un equipo técnico para lo referente a la producción general, realización de escenografía, iluminación, coordinación del vestuario, el diseño gráfico y la grabación del espectáculo.

Rubro	Cantidad
Productor	2
Realización de escenografía	2
Iluminación	1
Coordinación de vestuario	2
Diseño gráfico	1
Grabación del espectáculo	1
Pianista preparador	1



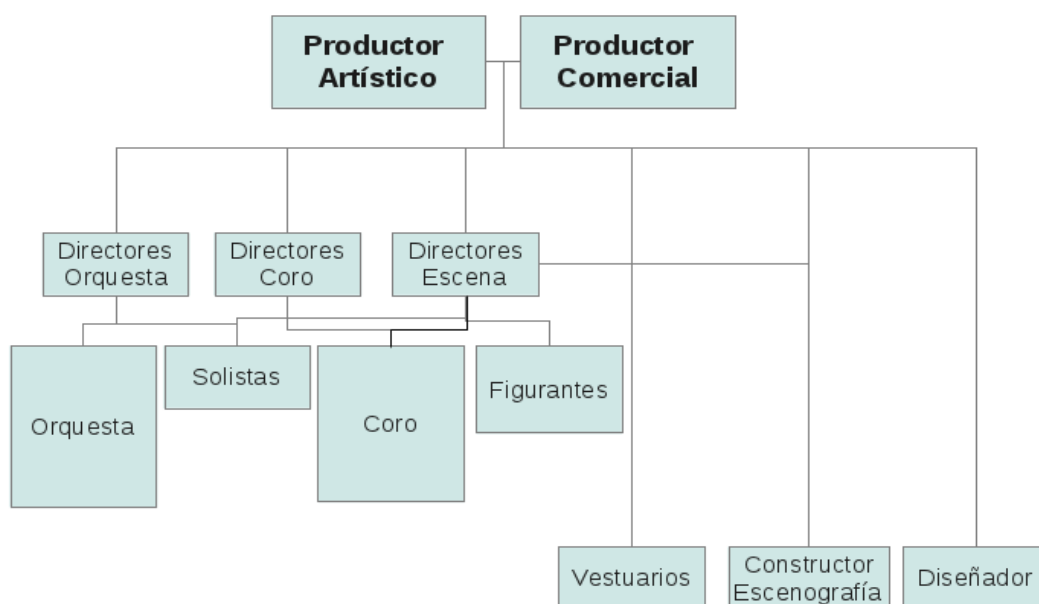
Es interesante destacar que en el momento de hacer la selección de los instrumentistas que participarían de la orquesta, se utilizó como base a la que en su momento era la Orquesta Juvenil del Ministerio de Educación y Cultura. Esto brindó una oportunidad a los jóvenes de dicha orquesta de participar de una ópera. Al mismo tiempo, se podría aprovechar los ensayos estipulados para ganar tiempo en la preparación del espectáculo.

Algo similar ocurrió con el coro. Se hizo una alianza estratégica en la que la mayoría de los coreutas pertenecían a la Escuela de Arte Lírico. Es así que se abrió la posibilidad de aprovechar los ensayos estipulados de coro de la Escuela para ganar un ensayo adicional

por semana.

Esto se pudo realizar gracias a que el Maestro Paolo Rigolin, quien iba a a ser el Director de Orquesta de la ópera “Cavallería Rusticana” en el “Festival Lírico de Montevideo”, era Director de la Orquesta Juvenil del MEC y de la Escuela de Arte Lírico.

El equipo más reducido fue el de la producción general, ya que solamente contaba con dos personas, una que estaba enfocada en la parte artística y otra en lo comercial. Este elemento jugó en contra en el momento final de proyecto ya que se contaba con personal en el cual delegar las partes administrativas, comunicacionales, o cualquier contingencia que surgiera. Si se diagramara todo en un organigrama se vería de la siguiente forma:



2.2.3 Detalles del presupuesto y flujo de caja

Dentro de lo que fue la realización de la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo el presupuesto fue uno de los elementos que en el principio tuvo la atención constante de los productores ya que, a partir de él, se evaluó la viabilidad del proyecto.

Diferentes contingencias fueron haciendo que el presupuesto que se había planteado en un principio variara. El presupuesto que había sido diagramado por los productores no estaba separado por rubros, para mayor comprensión y coherencia se planteará cómo se presentó en el marco teórico. Es válido aclarar que esta versión del presupuesto es la final con todos los ingresos y egresos que tuvo la producción de este espectáculo. En él figuran todos los gastos ocasionados por las contingencias que fueron surgiendo en el

desarrollo del espectáculo.

Nro. 1	Rubro Honorarios personal	Costo	Nro. 2	Rubro Comunicación	Costo
1.0	Director orquesta Cavalleria Rusticana	\$ 15.000	2.0	Diseño gráfico	\$ 2.000
1.1	Director coro Cavalleria Rusticana	\$ 8.000	2.1	Programas de mano	\$ 6.500
1.2	Director escena Cavalleria Rusticana	\$ 8.000	2.2	Afiches (canje)	\$ 3.500
1.3	Solistas cantantes Cavalleria Rusticana	\$ 49.000	2.3	Diario el País y Gente d'Italia (canje)	\$ 25.000
1.4	Director orquesta Suor Angelica	\$ 15.000		Costo Rubro 2	\$ 37.000
1.5	Director coro Suor Angelica	\$ 8.000			
1.6	Director escena Suor Angelica	\$ 8.000			
1.7	Solistas cantantes Suor Angelica	\$ 45.000			
1.8	Orquesta	\$ 81.500			
1.9	Coro y Figurantes	\$ 56.500			
	Costo Rubro 1	\$ 294.000			

Nro. 3	Rubro Producción y montaje	Costo	Nro. 4	Rubro Varios	Costo
3.0	Escenografía	\$ 20.000	4.0	Viaje tenor Francisco Morales (canje)	\$ 9.500
3.1	Utilería	\$ 1.000	4.1	Viaje soprano Svetlana Volosenko y "Boris"	\$ 4.500
3.2	Utilería pesada (fuente, altar, practicables, bancos, mesas y sillas) (canje)	\$ 15.000	4.2	Flete de instrumentos y escenografía	\$ 1.000
3.3	Vestuarios para 50 artistas (canje)	\$ 20.000	4.3	Hotel Radisson (canje)	\$ 24.000
3.4	Alquiler de sala de ensayo (canje)	\$ 50.000	4.4	Hotel Embajador	\$ 16.000
3.5	Alquiler tres días de la sala Nelly Goitiño (canje)	\$ 37.000	4.5	Pianista acompañante	\$ 3.000
	Costo Rubro 3	\$ 143.000	4.6	Modistas (2)	\$ 3.000
			4.7	Grabación de video	\$ 4.000
				Costo Rubro 4	\$ 65.000

Resumen de egresos (costos) de la producción frente a los ingresos.

	Costos de Producción Rubros	Costo		Ingresos Fuente	Apoyo
1	Personal	\$ 294.000		Antel	\$ 85.000
2	Comunicación	\$ 37.000		Ministerio de Turismo y Deporte	\$ 50.000
3	Producción y montaje	\$ 143.000		Ministerio de Educación y Cultura	\$ 115.000
4	Varios	\$ 65.000		Consulado de Italia	\$ 15.000
	Estimados de producción	\$ 539.000		Gente di Italia	\$ 15.000
	Imprevistos (reales)	\$ 18.000		DIROX	\$ 15.000
	Costo de Producción	\$ 557.000		Venta de localidades	\$ 72.800
				Afiches (canje)	\$ 3.500
				Diario el País y Gente d'Italia (canje)	\$ 30.000
				Utilería pesada (fuente, altar, practicables, bancos, mesas y sillas) (canje)	\$ 15.000
				Vestuarios para 50 artistas (canje)	\$ 20.000
				Alquiler de sala de ensayo (canje)	\$ 50.000
				Alquiler tres días de la sala Nelly Goitiño (canje)	\$ 37.000
				Viaje tenor Francisco Morales (canje)	\$ 9.500
				Cachet Francisco Morales (canje)	\$ 10.000
				Hotel Radisson (canje)	\$ 24.000
				Total de Ingresos	\$ 566.800

Viendo el presupuesto se ve explícitamente lo que se comentaba desde un principio de haber alcanzado el punto de equilibrio en la realización de la producción.

Es válido aclarar que el gasto detallado por la creación de la escenografía representa solamente a la creación de la escenografía de la ópera “Suor Angélica” ya que no se contó con recursos económicos y temporales en el momento de la producción para producir la escenografía de “Cavalleria Rusticana”. La misma se realizó principalmente con la “utilería pesada” provista por el canje con el SODRE.

Un punto vinculado con el presupuesto es el flujo de caja. En éste se explicita en qué momentos entró y salió dinero en la producción y con qué fines. Cuando se abordó este punto con los productores, ambos afirmaron que fue difícil poder contar con los apoyos de las Ministerios y Entes Públicos cuando se los necesitaba. Esta situación era una repetición de las vividas en las otras presentaciones del Festival Lírico de Montevideo.

Es por esta razón que no existió una planificación en términos de saber exactamente en qué momento se iba a contar con el capital. Los productores tenían nociones de en qué momentos iban a necesitar de los patrocinios, para qué actividades y qué monto necesitarían. A partir de esas nociones, y en la medida que fuera imperativo, los productores le iban haciendo el seguimiento a los patrocinadores y le exigían el pago de lo acordado.

Como se vio desde el principio de la planificación el rubro “Honorarios Personal” iba a ser el de mayor peso económico a cubrir por la producción. Es por eso que en esta presentación los productores le explicitaron a todos los artistas que sus cachet iban a estar prontos para retirar cuando terminara la producción, de manera de tener mayor tiempo para agilizar cualquier contingencia que pudiera surgir para obtener el dinero prometido por los diferentes Ministerios, Entes Públicos, Embajadas y Empresas Privadas.

2.2.4 Definición del precio del espectáculo

Como se vio en el Marco Teórico, el precio justo para la entrada del espectáculo se deberá calcular a partir de diferentes factores, el costo del espectáculo, los impuestos, los derechos de autor, la difusión, entre otros. A partir de ese análisis se contrasta con los precios que presenta el mercado y se decide cual será el más apropiado. En el caso de la producción hubo un factor que influyó más allá de estos factores, fue el del objetivo específico de la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo de poder presentar el espectáculo con un precio accesible.

Este precio fue definido independientemente de los factores inicialmente nombrados. El precio que se seleccionó fue el de \$ 250 la localidad de tertulia y \$ 400 la localidad de platea. Partiendo de la base de que los precios del Teatro Solís oscilan entre los \$ 250 las localidades del paraíso hasta \$ 1950 las localidades de platea baja, era razonable y estaba alineado con los objetivos utilizar los precios descriptos. Como en este caso tampoco existía oferta de espectáculos líricos, el estudio de los precios de mercado fue leve para la producción.



2.2.5 Gestión de patrocinios

Para financiar el proyecto se necesitó el apoyo de patrocinadores. En primer lugar se le solicitó apoyo a los diferentes Ministerios, Entes Estatales, IMM, Embajadas y Asociaciones Culturales, ya que presentan una trayectoria de apoyo a la cultura y a espectáculos de este tipo. En segundo lugar, a Empresas Privadas. Para localizarlas y segmentarlas se partió de una lista de empresas que hubieran apoyado al Teatro Solís en las producciones operísticas.

Luego de todo el trabajo comercial realizado por la producción, los patrocinadores que apoyaron a la cuarta presentación del “Festival Lírico de Montevideo” fueron los siguientes:

- Ministerios: el Ministerio de Educación y Cultura, Ministerio de Turismo y Deporte;
- Entes Estatales: ANTEL, SODRE;
- Intendencias: la Intendencia Municipal de Montevideo;
- Embajadas: Embajada de Venezuela y Embajada de Italia;
- Asociaciones Culturales: AGADU, AUDEM, Interarte;
- Empresas Privadas: Banco Bandes, Dirox;
- Otros: Centro Cultural de Arquidiocesano;
- Medios de comunicación: diario “El País”, el “Canal 12”, diario “Gente d' Italia” y la Revista “Sinfónica”.

Se definieron diferentes tipos de apoyos con niveles de presencia de marca de acuerdo al a la inversión que realizara el patrocinador:

Categoría	A	B	C
Costo en pesos	20.000	10.000	5.000
Presencia	¿Incluye?		
Inserción de logo en los programas de mano que se entregarán los días de las funciones, en cuatro tintas en la sección de Sponsors Oficiales	sí	no	no
Inserción de logo en los programas de mano que se entregarán los días de las funciones, en cuatro tintas en la sección de “Apoyan”	no	sí	no
Inserción de logo en los programas de mano que se entregarán los días de las funciones, en cuatro tintas en la sección de Invitan	no	no	sí
Inserción de logo en los afiches que serán pegados en instituciones estratégicas de Montevideo y en sitios de público potencial.	sí	sí	sí
Banners promocionales en hall de la sala Nelly Goitíño los días de las funciones.	sí	no	no
Logo en página web del Festival Lírico de Montevideo	sí	sí	sí
Logo en Facebook	sí	sí	no
Avisos en radios del SODRE con mención de la empresa como sponsor.	sí	sí	no
Localidades en platea a convenir.	sí	sí	no
Localidades en tertulia a convenir.	sí	no	sí
Cualquier otra forma de promoción que estimen conveniente (promotoras, merchandise, etc.) a convenir.	sí	no	no

2.2.6 Comercialización del espectáculo

Desde el punto de vista comercial se marcó la diferencia resaltando la trayectoria del Festival Lírico de Montevideo y sus objetivos principales. También su cometido social de brindarle oportunidades laborales a más de 100 artistas, en su mayoría jóvenes. En la medida en que se fueron aprobando las declaraciones de Interés y se incorporaron patrocinadores, seguía aumentando los argumentos de por qué apoyar ese emprendimiento.

Los pasos que se seguían para la comercialización del proyecto eran: segmentación de empresas; llamadas telefónicas a las mismas, envío de mail al contacto conseguido con la propuesta; seguimiento telefónico; firma de acuerdo comercial. El típico cuerpo del mail a

un gerente o encargado de marketing tenía la siguiente forma:

“Buenas tardes, mi nombre es xxxxx, productor del “Festival Lírico de Montevideo”. Este año se está realizando la cuarta presentación de este emprendimiento uruguayo.

En esta oportunidad, se realizarán dos populares títulos del repertorio operístico internacional: “Cavalleria rusticana” y “Suor Angelica”. Tendrán lugar los días 30 y 31 de octubre y 1 de noviembre en el Auditorio “Nelly Goitiño” del SODRE.

Actualmente esta edición ha sido declarada de Interés Nacional por la Presidencia de la República, y el importante respaldo de Embajadas, Consulados e Instituciones Públicas y Privadas de gravitación en nuestro medio. Así mismo contará con la participación de relevantes artistas nacionales y de la región y le brindará la oportunidad a jóvenes intérpretes del género la oportunidad de poner en práctica lo que han estudiado.

En el adjunto, encontrará la propuesta para este año, así como el retorno publicitario que la Empresa tendría participando.

Quedamos a sus gratas órdenes”.

2.3.0 Comunicación

Al igual que ocurrió con la planificación del proyecto, la comunicación interna y externa se fueron realizando sin la explicitación de lo que se quería alcanzar y se planteó en todo momento como un elemento intuitivo. Se comenzará abordando la variable de la comunicación interna y luego la externa vinculada con las acciones que se realizaron para promocionar el espectáculo.

2.3.1 Comunicación interna

De acuerdo a los productores, la comunicación interna fue la que funcionó más fluidamente. Como se contaba con un equipo de trabajo reducido en términos de cantidad de personas, solamente los directores, era muy fácil coordinar reuniones con ellos y ver en que estaban los diferentes equipos de trabajo.

De ser necesarios ajustes por contingencias se realizaban en el momento evaluando las consecuencias a corto plazo. Los canales principales de comunicación eran el “cara a cara” (durante reuniones), el teléfono y el mail; se buscó lo personalizado todo el tiempo. El problema que traía este tipo de comunicación es que rara vez se contaba con algo por

escrito, esto llevo a innumerables confusiones y desafíos de convivencia. Al mismo tiempo, hacía muy difícil el alineamiento entre los más de 100 artistas involucrados en esta presentación del Festival Lírico de Montevideo.

2.3.2 Comunicación externa

En lo que refiere a la comunicación externa, el foco principal que se tuvo fue el de contacto con los patrocinadores y con los medios de comunicación para promocionar el espectáculo.

En relación a los patrocinadores, con los que hubo mayor comunicación fue con los Estatales. Había que realizar una tarea de seguimiento intensa, tanto porque se quería agilizar los pagos como porque se quería determinar claramente que retornos requerían, por ejemplo qué cantidad de entradas para la directiva, dónde querían ubicados los banners en el hall de la sala Nelly Goitiño, entre otros.

2.3.3 Promoción del espectáculo

En la parte relacionada con la promoción del espectáculo y definición de la marca del Festival Lírico de Montevideo, si bien no se determinaron objetivos puntuales se realizó una línea de acciones a seguir. Es válido aclarar que no se contaba con capital para invertir en publicidad, todo debía ser conseguido a través de canjes, ya fuera por entradas o espacio en el hall durante las funciones o un patrocinio de alguna empresa.

Para la difusión de este espectáculo, los productores habían elegido en un principio los siguientes medios: afiche, pagina Web, grupo en Facebook, invitaciones, y pauta en medios de comunicación.

Los lugares dónde se pegaron afiches fueron: Escuela Universitaria de Música, Escuela Municipal de Música, Escuela de Arte Lírico, Escuela Multidisciplinaria de Arte Dramático, Centros Culturales, Conservatorio Hugo Balzo, Escuela Municipal de Música de Canelones, Teatro AGADU, Auditorio Nelly Goitiño, Club Brasileiro, Club Español, clubes sociales italianos.

El sitio web permitió publicar con anticipación el lugar y horarios en los que se realizaría el

espectáculo. Además, fue una forma de ir adelantando en que estaba el espectáculo y permitía tener un lugar de referencia con los antecedentes para los potenciales patrocinadores. En ese momento existía un boom de los grupos de Facebook, la idea era utilizar potenciar la venta de entradas a partir de la red de contactos de los más de 100 artistas que iban a actuar durante la ópera, que invitaran a sus familias, amigos, entre otros.

La estrategia de las invitaciones estaba apuntada a presentar al espectáculo a periodistas y directores de empresas que pudieran apoyar una futura edición del Festival Lírico de Montevideo. Además de invitar personalmente a individuos de relevancia en el medio como autoridades públicas y embajadores. Esta estrategia fue contraproducente, porque de los 140 invitados a las funciones acudió un 10%. El problema fue que se emitieron esas entradas y en el momento de la retención por derechos de autor fueron contabilizadas. Esto hizo que existiera una brecha entre lo que se recaudó y lo que se retuvo.

2.3.4 Medios de comunicación tradicionales contactados

Al igual que con los potenciales patrocinadores, se determinaron diferentes medios en los que se quería publicitar por canje. La estrategia era posicionar al espectáculo como un emprendimiento sin igual en términos de producción cultural con un fin noble en términos de sus objetivos. También se hizo hincapié en el intercambio con artistas de la región y en el renombre de los artistas nacionales que iban a participar. Se buscó potenciar el valor noticioso del proyecto. Se elaboró un dossier de prensa con toda la información del espectáculo y se envió a productores y periodistas de los siguientes medios:

Medios Contactados			
Revistas Semanarios	Diarios	Radios	Televisión
Galería	El País	SODRE	Bien Despiertos.
Paula	Búsqueda (sección Vida Cultural)	Sarandí (Puglia Invita)	Buenas y Santas
Dossier	Gente d'Italia		Buen día Uruguay
Sinfónica			Puglia Invita
Sábado Show			Telemundo 12
Guía del Ocio			Subrayado
Café y Negocios			Telenoche

El Empresario			
Vayvén			

La segmentación, contacto, seguimiento y cierre con cada uno de los medios con que se hizo canje se realizó desde la primera semana de setiembre hasta la tercera de octubre, como se puede ver en el diagrama de Gantt graficado en la sección del proyecto.

Para la difusión del espectáculo se partió de las relaciones que ya se habían generado en las presentaciones anteriores del Festival Lírico de Montevideo. De todos los medios contactados por la producción sólo los siguientes respondieron: el diario “El País”, el diario “Gente d'Italia” y la Revista “Sinfónica”. Estos medios fueron los que aportaron la publicidad más relevante para el espectáculo.

Con el diario “El País” se logró salir en el pie de dos publicaciones semanales (de lunes a viernes) promocionando el espectáculo durante el mes de octubre. Se realizó una alianza estratégica en la que las personas que presentaran la tarjeta de beneficios de “El País” tenían un 2x1 de descuento en la compra de las localidades. Esto resultó productivo pero negativo por la misma razón que las invitaciones, se cobraba por uno, pero se aportaban derechos de autor por dos.

Con el diario “Gente d'Italia”, se logró que diera un apoyo económico, dos contratapas a cuatro tintas con el afiche del espectáculo (la primera y segunda semana de octubre) y una nota promocionando el espectáculo.

Con la revista “Sinfónica” se realizó una nota de una carilla dónde se hizo una crítica positiva del espectáculo.

2.4.0 Diseño de los afiches

Desde la cuarta semana de setiembre hasta la tercera de octubre se trabajó con un diseñador para toda la parte de la realización de los afiches y programas de mano. Los afiches tenían que ser de dos medidas, en formato A4, para poder pegar en las diferentes instituciones, en formato A1 para las paletas que se encuentran en la sala Nelly Goitiño y a cuatro tintas.

Las especificaciones creativas para lo que fueron los afiches eran limitadas, ya que no se quería limitar la capacidad creativa del diseñador. Para el afiche de la ópera “Suor Angelica” debían estar explícitos: el nombre de la obra y su compositor; los nombres de los solistas (y el país de dónde provenían en caso de ser extranjeros) en este caso Svetlana Volosenko (Ucrania), Graciela Lassner, Marianne Cardoso, Dirección de Musical: Esteban Louise, Dirección Escénica: Carlos Aznárez, Dirección Coral: Alice Mendez, Orquesta y Coro LyricSur; la fecha y el horario, 30 y 31 de octubre 20 horas y 1 de noviembre a las 19 horas; la dirección: Sala Auditorio Nelly Goitiño del SODRE; los logos de los patrocinadores; el logo de Red UTS, la frase: entradas en venta en Red UTS y boleterías del Teatro; también debía figurar un logo que especificara que eran Tettamantti Productions, quien fue el que creó el “Festival Lírico de Montevideo”.

La descripción del afiche de “Cavalleria Rusticana” fue análogo pero variando los nombres de los Directores y solistas. El resultado de lo que había que disponer en los afiches y la creatividad del diseñador resulto en los siguientes productos:



Para el diseño del programa se partió de un modelo tradicional. En la tapa se encuentran los títulos de la ópera a realizar, en este caso se partió de los afiches; en el interior del

programa: los integrantes de la orquesta, del coro, la ficha técnica del espectáculo, los agradecimientos especiales, la ficha técnica de la sala Nelly Goitíño y el aviso de comportamiento y seguridad en la sala; una descripción de la trayectoria de los autores de las óperas; las síntesis argumentales de cada una de las óperas; las fotos y curriculums de cada uno de los solistas; y en la contratapa a los patrocinadores del espectáculo separados en tres categorías: sponsors oficiales, apoyan e invitan, de mayor a menor importancia. La tapa y contratapa (donde se encontraban los patrocinadores oficiales) se imprimieron a cuatro tintas, el resto de programa blanco y negro para minimizar la inversión. Se imprimieron unos 1.600 programas.



Sponsors Oficiales 2009

SODRE 1929 - 2009
Rep. aniversario del centenario

UruguayNatural
Ministerio de Turismo y Deporte

BANDES

Consulate d'Italia
Montevideo

ANTEL

Dirox

GENTE d'Italia

Apoyan

Gobierno Bolivariano de Venezuela
Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores
Embajada en Uruguay

ALUMEM

AGADU

Montevideo de Todos

Centro Cultural Anagálico

InterArte

ORQUESTA FILARMÓNICA DE MONTEVIDEO

Invitan

EL PAIS

tele
teledoce

REVISTA SINFONICA

Orquesta Sinfónica Lyric Sur

Violines I: Gastón Bentancor (concertino), Estela Nicolsi **, Romina Locardi, Franco Locardi, José Valerín, Ma. Eugenia Pardo, Esteban Fresno **Violines II:** Angella Carriglio, Mercedes Mazzoni, Joaquín Lledo, Ma. Paula Mato, Mateo Gallo **Violas:** Ignacio Fernández Chaves, Rodrigo Arón Sobiera, Mariángel Priolo, Tenorio Melia, **Violonchelos:** Ignacio Añón Sobiera, Lucía Rejo, Verónica Martínez Álvarez Barancho **Contrabajos:** Juan Chiniñeros, Ignacio Santos, Misael Toranzo **Fagotes:** Daniel Harsaj, Angella Varela **Oboes:** Francisco Alaido **, Carolina Mato, Ma. Victoria Dos Santos **Clarinetes:** Danilo Segovia, Sandra Alaniz **Saxofones:** Gabriel Perera **, Federico Sarzi **Cornos:** Sofía Míndez **, Anibal Pereda **Trompetas:** Joaquín Eustachio, Camila Vagiero **Trombones:** Katherine Bos, Ricardo Artiza, Edoardo Spadoni **Arpa:** Nina Ellegiers **, **Organo:** Diego Cabella **Percusión:** Mike Hinkeliker, Martín Mendiz, Santiago Nicolencio

** Músicos Invitados

Coro Lyric Sur

Sopranos: Ana Laura Camargo, Anabella Aparicio, Debora Teicher, Florencia Villalobos, Gimena Ferretti, Inna D' Alessandro, Marta Paz, Natalia Vega, Sofía Cervetto, Victoria Campeselli, María Eugenia Pedrosa, Andrea Rodríguez

Mezopranos: Mariela Fernández, Melania Rascop, Tania Pombo, Teresa Villarueva

Tenores: Carlos Aquino, Christian Grinnet, Diego Heredia, Leandro Méndez, Martín Olmedo, Máximo Novo, Mario Cardozo, Roberto García, Santiago Ismach, Pablo Dupichet, Manrico Olivera

Banillos y Bajos: Guillermo Carrozzini, Marcelo Sosa, Pablo Camacho, Sebastián Barbabara

Actores en escena: Gisell Sosa, Paula Rosales, Natalia Fernández, Carolina Schurak, Federica Lynch, Miquelino Castro Colman, Pablo Suarez, Euseo, Infi Fernández Paz, Alain Fernández Paz

FICHA TÉCNICA FESTIVAL LÍRICO DE MONTEVIDEO:
Productores: Esteban Tettamanti y Daniel Segovia
Escenografía: Carlos Aznárez (Suor Angelica)
Realización de escenografías: (Taller Brasa) Rogelio Pérez y Javier Pulvarin
Iluminación: Boris
Coordinación de vestuario del S.O.D.R.E.: Teresita Rodríguez y Marta Paz
Diseño Gráfico: Andrés Barbey

Agradecimientos especiales:
Presidente de la República Dr. Tabaré Vázquez, Ministra María Simón, Sub-Secretario Ministerio de Turismo Dr. Andrés Carabíbal, Consal Gaia Danese, José Jesús Gómez, Director de Promoción Cultural I.M.M. Eduardo L. Dieter, Director de Turismo I.M.M. Fernando González, Alvaro Méndez, Irma Schreck, Eugenio Restano, Diego Barreiro, Ramón Cuadra, Pipó Teixeira, Isabel da Silva, Isabel Apikjan, Hilda Saldman, Jorge Geres, Funcionarios de la E.N.A.L., José María Correa, Club Español, Carlos Robles, Laura Seijo, Sergio Navata

FICHA TÉCNICA SALA NELLY GOITÍÑO:
Director Ejecutivo de espectáculos: Jorge Arjona
Director de escena: Pedro López / **Coordinadora técnica:** Gabriela Arriaga / **Jefe interino de maquinarias:** Máximo Silva / **Maquinaria:** Oscar Pansa, Washington Huacho, Manuel Novoa, Jorge Cabrera, Carmen de Vera / **Jefe interino de sonido:** Alejandro Fukobauer / **Audíz:** Jorge Medero, Jorge Pansa, Julio Palotta / **Jefe de iluminación:** Estelle da Cunha / **Luminotécnica:** José Nieves, Daniel Santara, Pedro Alemán, Daniel Antezar, Luis Pandiani, Claudia Sánchez / **Jefe interino de utilería:** Julio Zerbini / **Utilería:** Carlos Antunez, Pablo Aguiar, Mauricio Meriano, Diego Paredes, Julio Larrauri

Advertencia
Se advierte a los espectadores que por disposición de la Intendencia Municipal de Montevideo, está absolutamente prohibido encender fuego, hacer ruido, arrojar desperdicios y cubrirse la cabeza en la sala. En caso de alarma, debe mantenerse la serenidad y salir sin correr por la puerta más próxima.

Irene Abreu / mezzosoprano

SANTUZZA

Comienza su formación musical en la infancia, cursando piano en la Escuela Municipal de Música de Primaria. Luego de una intensa actividad coral, se introduce en el canto lírico con la Mra. Vida Bastos. En simultáneo con sus estudios de Economía, retoma en el año 2005 su vocación por el canto ingresando en la Escuela Municipal de Música de Montevideo y al año siguiente en la Escuela Nacional de Arte Lírico, de la mano de la Mra. Rita Corina en Técnica Vocal.

Ha disfrutado de clases magistrales con Nidia Palacios, Dimitra Theodosiou, Carlos Ventré, Ricardo Zanellato, Raquel Piretti, Mariana Percheva, entre otros.

Participa de múltiples conciertos en diversas salas de nuestro país como cantante lírica y de tangos. En 2007 desempeña sus primeros roles en zarzuelas con la Compañía Montevideo Zarzuela y en 2008 es seleccionada por el SODRE para cantar la voz de alto solista en la Cantata BWV 80 de Bach, con Orquesta y Coro.

Javier Mayo Cordero / tenor

TURIDDU

Mecánico textil de profesión y cantante por vocación se nació en Montevideo, estudió canto con la profesora Amelia Véiga, en la escuela nacional de arte lírico (E.N.A.L.) perfeccionándose en la actualidad con la soprano Rita Corina donde egresa este año.

Ha recibido becas para perfeccionamiento vocal por parte de instituciones como Sudei para estudiar en Uruguay y el Forum para estudiar en la ciudad de Buenos Aires con el maestro Dante Ramirey. Ha tomado clases magistrales de ópera con Raquel Piretti, Carlo Ventré, Ricardo Zanellato, Nidia Palacios, Dimitra Theodosiou, Carlos Abocar y José López Linares.

Canta la Mica de Glória en FA Mayor de Pedro Mascagni en la catedral metropolitana y la sinfónica del MEC dirigida bajo la batuta del director Paolo Rigolin. En su repertorio figuran los roles: Dusa de Matusa (Rigolin) Alfredo (Tosca) María Cavallotti (Tosca) Pinkerton (Madama Butterfly) Rodolfo (Bohème), y el Saboyano en Luisa Fernanda. Ha participado en innumerables conciertos en todo el país y la sinfónica de MEC.

Kaycobé Gómez / soprano

LOLA

Nace en Montevideo el 23 de agosto de 1986. Comienza sus estudios en el año 2004 en la E.N.A.L. (escuela nacional de arte lírico) con la Mra. Amelia Véiga. Actualmente cursa el último año con la Mra Rita Corina. También toma clases particulares con la soprano Eiko Sendá y clases de lectura musical con la Mra Andrea Dotti.

Ha participado en numerosos conciertos con la orquesta filarmónica juvenil del M.E.C. bajo la dirección del Mro. Paolo Rigolin, así como conciertos organizados por la E.N.A.L. y el taller T.A.D.E.D. en varios departamentos del país. Realiza su debut en el año 2008 en el teatro del notariado, interpretando el papel de Luisa Fernanda.

Ha participado de clases magistrales con Raquel Piretti, Dimitra Theodosiou, Carlo Ventré, Mariana Percheva, Riccardo Zanellato, Sara Gali y Nidia Palacios.



Suor Angelica Giacomo Puccini

Suor Angelica: **Svetlana Volosenko**
Zia Principessa: **Graciela Lassner**
Suor Genoveffa: **Marianne Cardoso**
Zelatrice: **Debora Wainkrantz**
Maestra di novizie: **Irene Abreu**
Abadesa / Sorella Infermiera: **Terেসita Villanueva**
Conversas: **Tania Pombo** y **Debora Telcher**
Cercatrici: **Melania Raszap** y **Sofia Cervetto**
Novicias: **Gimena Ferretti** y **Natalia Vega**
Suor Dolcina: **Marta Paz**
Suor Osmina: **Marinela Fernández**
Suor Lucilla: **Laura Castro**

Dirección musical: **Mtro. Esteban Louise**
Dirección escénica: **Carlos Aznárez**

síntesis argumental

La acción se desarrolla en un convento italiano. Suor Angelica vive en un exilio lamentable por órdenes de su familia, que desaprobó su relación extramatrimonial, que trajo como consecuencia un hijo. Ella añora al hijo desconocido. Suor Angelica se dedica al cuidado de las flores, pero un día es llamada por la Abadesa, quien requiere de la presencia de la monja. Tras siete largos años ha venido a verla su anciana tía. Es esta mujer quien encausó a Suor Angelica en castigo por un amor desgraciado, palabras sin misericordia, aún cuando le anuncia que su otra sobrina, la hermana menor de Suor Angelica, está por contraer matrimonio, ya que era algo casi impensable después del escándalo del embarazo de Suor Angelica, la cual mancilló el honor de la familia con dicho acto. Su tía trae consigo un pergamino que Suor Angelica debe firmar. Se trata de un testamento en el que se dividen los bienes de la familia. La anciana princesa tiene para la sobrina, a quien ella misma ha encausado para castigarla por un amor desgraciado, palabras sin misericordia. Suor Angelica sólo desea saber dónde se encuentra su hijo, al que vio una sola vez y que le fue arrastrado de los brazos. La anciana se niega a decirlo, pero la madre, fuerte en su derecho, la obliga. Al fin llega a conocer la terrible noticia: su hijo ha muerto hace diez años. La religiosa cae al suelo sollozando y firma el pergamino sin leerlo, para permanecer sola en las sombras del stanzetto, evocando firmemente a su hijo en una desolada plegaria. Aquí Puccini finaliza su drama, pero aún queda un camino de esperanza: el drama humano al milagro. En un momento de exaltación, Suor Angelica bebe el jugo de una planta venenosa y al darse cuenta que ha cometido suicidio, y que por ser un pecado mortal no podrá ver a su hijo en el más allá, presa de amargamiento, pide clemencia a la Virgen. Todo cuanto rodea a la moribunda se transforma en una visión mística y reconfortante, coronada por la presencia de la Virgen María junto a su niño.



Cavalleria Rusticana Pietro Mascagni

Santuzza: **Rita Contino 30** y **Irene Abreu 31**
Turiddu: **Francisco Morales 30** y **Javier Mayo 31**
Lola: **Kaycobé Gómez**
Alfio: **Gustavo Balbela**
Mamma Lucia: **Debora Wainkrantz**

Dirección musical: **Mtro. Paolo Rigolini**
Dirección escénica: **Boris**

síntesis argumental

Día de Pascua en un pueblo de Sicilia, es día de fiesta. Los hombres corren al reclamo de amor de las mujeres, como vuela el pájaro al reclamo de su amada. Todo el pueblo está reunido en la iglesia, delante de la taberna de Mamma Lucia. Santuzza le pregunta a Mamma Lucia por Turiddu, pero ésta le responde que él ha ido a comprar vino. De pronto llega Alfio, padre vino y Santuzza le responde que Turiddu ha ido a comprarlo. Alfio no lo comprende, porque ha visto a Turiddu cerca de su casa y se lo comentó a Mamma Lucia: vicino a casa mia, a lo cual Santuzza hace callar a Lucia. En efecto, es la procesión de Pascua de Resurrección: todo el pueblo entona un himno de Pascua (Regina caeli laetare) en el cual Santuzza y el coro entremedian sus voces con sus plegarias. Todos entran en la iglesia. Sólo quedan fuera Mamma Lucia y Santuzza. Mamma Lucia le pregunta a Santuzza por qué no entra en la iglesia, y ella revela su sufrimiento (Voi lo sapete, o mamma). Turiddu anaba a Lola antes de hacerse soldado. Cuando regresó, Lola se había casado con Alfio, y Turiddu, para sustituir este amor, se entregó a los brazos de Santuzza, pero parece que nunca se ha apagado la llama de su amor por Lola. Lola, celosa, se ha dedicado desde entonces a seducir a Turiddu (me l'ha rapito). Después de esta confesión, Mamma Lucia entra en la iglesia. De pronto llega Turiddu, según él, de Francforte. Santuzza le dice que lo ha visto por la mañana, y Turiddu piensa que lo ha espiado. Entonces empieza un duelo musical donde Santuzza sugiere a Turiddu que no la deje (oh, Turiddu, rimani ancora), pero Turiddu la desdefa, y Santuzza termina el duelo con un deseo de mala Pappa. Cuando Turiddu entra en la iglesia, llega Alfio, y Santuzza lo confiesa todo. Alfio está furioso y jura que se vengará (ad essi, non prendono, vendita amo). Después del intermezzo, un preludio orquestal que suele interpretarse en conciertos, todo el pueblo sale de la iglesia, para la misa ha terminado. Deciden brindar en la taberna, y Turiddu es el encargado de alzar su copa. Alfio rechaza violentamente el vino que le ofrece Turiddu y éste, en un fingido abrazo de reconciliación, aprovecha para retarlo a un duelo mundialmente una mesa. El duelo será a muerte. Antes de enfrentarse con Alfio, presintiendo el desenlace, Turiddu pide a Mamma Lucia que cante de Santuzza, y se va al campo del honor. Un grito desgarra el silencio de la tarde. Lola llega corriendo y anuncia que Turiddu ha caído en el duelo (hanno ammazzato compare Turiddu).

2.5.0 Evaluación

Planificación y evaluación son dos extremos de un mismo proceso. Al momento de planificar se deben establecer los criterios a seguir para la evaluación, generalmente expresados en forma de indicadores de gestión, lo que en el caso de estudio no fue prevista.

Por tanto, cuando se habló de evaluación con los productores se hizo referencia más a sentimientos relacionados a la producción que a alguna planificación o medición del cumplimiento de los objetivos. Para los productores el espectáculo fue digno, lo cual expresa un simple concepto subjetivo, pero no agrega un fundamento objetivo para esta investigación.



Con más ensayos en el mes de octubre en la Sala Nelly Goitino, la calidad del producto

final podría haber sido mejor. Desde el punto de vista de los productores, las óperas que se realizaron presentan una determinada complejidad, no solo para los solistas, sino que también para la orquesta y el coro. Durante las funciones, en algunas partes, se distinguió la falta de coordinación de los músicos complementarios. Prácticamente no existió inversión en lo referente a los vestuarios utilizados en la ópera “Suor Angelica” que fueron reconocidos como los viejos uniformes del Coro del SODRE.

Existieron dificultades con las fechas de ensayo y el estreno del espectáculo. Sorprendentemente, el día del estreno del Festival, el SODRE y ANTEL, unos de los mayores patrocinadores del evento, generaron un espectáculo en el mismo horario con entrada gratuita, orquesta y una soprano uruguaya de renombre en el Auditorio de las Torres de las Telecomunicaciones.

No debe pasar por alto que por pertenecer estas óperas al repertorio internacional, son interpretadas con altísima calidad en reconocidos teatros del mundo. Para el espectador, que desde hacía años sólo consumía estas óperas a través de cassettes y DVD, el espectáculo ofrecido en el Festival Lírico de Montevideo despertó su espíritu crítico.

En relación con las carreras de los jóvenes solistas que interpretaron los roles principales, se puede afirmar que en su mayoría continuaron creciendo artísticamente. Marianne Cardoso tiene desde el 2010 una participación activa en las óperas del Teatro Solís en papeles principales y secundarios; actualmente se encuentra en París desarrollando su carrera. Irene Abreu, quien debutó con el papel principal de Santuzza en “Cavalleria Rusticana” hoy en día está radicada en la ciudad de Bahía Blanca de Argentina y pertenece al Coro Municipal de dicha ciudad. Kaycobé Gómez debutó como solista en el año 2011 en el Teatro Solís interpretando el rol secundario de Lola de “Cavalleria Rusticana” en la producción de dicho teatro e ingresó al cuerpo estable del Coro del SODRE. Esteban Louise, quien fue el director de orquesta de “Cavalleria Rusticana”, hoy en día es el director del cuerpo estable de coreutas del SODRE.

A nivel profesional, los productores no volvieron a realizar otro Festival Lírico de Montevideo, si bien en algún momento evaluaron diferentes posibilidades el trabajo que llevo realizar la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo fueron tan extenuantes que “boicotearon” emocionalmente cualquier nueva iniciativa. Desde el punto de vista económico la producción fue muy frustrante ya que, si bien se cubrieron todos los

costos, se invirtió mucho capital en el espectáculo y no hubo prácticamente ningún remanente para los productores.

Hoy en día tanto Asociaciones Culturales como el Teatro Solís y el SODRE están realizando espectáculos operísticos que permiten que el público siga creciendo y los jóvenes se sigan teniendo oportunidades de inserción laboral. Para los productores la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo sirvió como un puntapié inicial que desmitificó algunos preconceptos como la falta de estudiantes del género y la falta de recursos para llevar adelante este tipo de espectáculos desde la órbita privada.

Capítulo III

ANÁLISIS 



4.0 Capítulo IV Análisis del caso

“Cristaliza tus metas. Elabora un plan para alcanzarlas. Fíjate una fecha límite. Entonces, con suprema confianza, lleva adelante tu proyecto” - Paul J. Meyer

4.1.0 Matriz FODA

En esta sección de la Memoria de Grado se buscará contrastar los conceptos explicados en el marco teórico con los procedimientos recabados del estudio de caso de la realización de la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo.

Se realizará un estudio de FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la realización del espectáculo y luego se abordará paso a paso el cómo se debería haber realizado el proyecto del espectáculo y su producción.

El análisis FODA es presentado en una matriz que permite ordenar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto. Como metodología no debe pasar desapercibido que tanto las fortalezas como las debilidades responden a factores internos a la organización y las oportunidades y amenazas a factores externos del contexto en el que se desarrolló el evento.

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Trayectoria del Festival Lírico de Montevideo.• Experiencia en producción de espectáculos culturales.• Contacto directo con diferentes artistas.• Contacto directo con diferentes patrocinadores.	Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Poca experiencia en espectáculos de gran envergadura.• No contar con capital inicial.• Equipo de productores (comercial y artístico) trabajando tiempo parcial para la producción del espectáculo.• Equipo de gestión reducido.
	Externos	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Poca competencia directa (solo se produjeron otras dos óperas en todo el año 2009).• El espectáculo tiene un fin noble de acuerdo a los objetivos planteados.• Se abordó un repertorio que hacía varios años que no se presentaba.• Ausencia de otros espectáculos competitivos debido a conflictos en los cuerpos estables del SODRE.

Partiendo de este análisis, se entrará en lo que fue la planificación del Festival Lírico de Montevideo, desde la concepción de su idea hasta su producción y se contrastará con los resultados obtenidos del caso.

4.2.0 Planificación y desarrollo del proyecto

Cuando se estudian los aspectos iniciales del caso, lo primero que salta a la vista es que existe un foco en todo lo que es la fundamentación del proyecto: **el por qué quiere realizarse el espectáculo y cuál es su finalidad. Lo que falta es la planificación formal orientada a objetivos y tareas.**

En esta sección de la Memoria de Grado se abordarán los elementos referentes a la planificación del proyecto en relación a los indicados en el marco teórico⁹⁷. Se verá cómo se desarrolló cada uno de estos elementos en relación con la información recabada de la producción del proyecto y el espectáculo.

Los principales temas que se abordarán serán: la fundamentación y finalidad del proyecto, la determinación de objetivos primarios y secundarios, las actividades y tareas que deben cumplirse para alcanzar los objetivos, los responsables de realizarlos, la definición del plazos, la determinación del público objetivo y la definición del contexto.

Como se vio en el relevamiento de la información el objetivo primario estaba claro: <<Realizar las óperas “Cavalleria rusticana” de Pietro Mascagni y “Suor Angelica” de Giacomo Puccini en el Auditorio Nelly Goitiño del SODRE>>; y los denominados por los productores como objetivos secundarios también: “Que participen en la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo artistas uruguayos y extranjeros de la región; que la entrada al espectáculo tenga un valor de \$ 250 la Tertulia y \$ 400 la Platea; brindar el espectáculo con una orquesta en vivo. Poder financiar todo el Festival con apoyos privados y estatales”.

Si bien el objetivo primario es claro y está bien planteado, los denominados por los productores como objetivos secundarios son en realidad condiciones que se presentaron como indispensables para la producción de la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo, pero no objetivos secundarios ya en ningún momento el hecho de no poder

97 Capítulo I de Marco Teórico: Pág. 28-34. Autores: Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar Idáñez, María José.

cumplirse impiden la realización del objetivo primario.

Tampoco se plantearon objetivos en relación con lo comercial y lo comunicacional, ni las respectivas actividades y tareas que debían realizarse para alcanzarlos. Es posible distinguir en la información recabada acciones que se fueron realizando durante la puesta en marcha de la producción, pero no como algo específico y planificado, sino como tareas que se realizaron intuitivamente *“porque había que realizarlas”*. Estos elementos relacionados con la planificación implican un alto grado de desorganización ya que, desde el punto de vista del marco teórico, el determinar claramente los objetivos y tareas a alcanzar es el punto crucial para determinar la línea de acciones para realizar el espectáculo y para evaluar la viabilidad del proyecto.

A causa de esto no existen responsables definidos de la realización de cada objetivo y tarea planteados ni los plazos para la concreción de las mismas. Lo único que se sabía en el momento de la producción era que se tenían contratados a unos 100 artistas y que el espectáculo debía estar pronto para ser presentado en una determinada fecha.

Tampoco se tuvo control de los tiempos de finalización de cada tarea y objetivos sino que se estuvo al margen de lo que los Directores fueron implantando como fechas posibles en las que el espectáculo podía estar pronto para estrenarse. Los Directores terminaron marcando el ritmo de la producción y del proyecto, en lugar de partir de un proyecto que marque las fechas límite para la realización de determinadas tareas, para cumplir con los objetivos y presentar el espectáculo en tiempo y forma.

Esto implica que no existieron tiempos definidos en la etapa de ejecución del proyecto y que no existía un cronograma de actividades que permitiera conocer de antemano los plazos en los que debían realizarse las diferentes actividades. Tampoco se conocía cuál era la secuencia lógica de las mismas para que se pudiera cumplir con todos los objetivos. Esta situación podría haber llevado a que no se pudiera realizar el espectáculo o se pusiera en riesgo la calidad del mismo.

Esto influyó directamente en el manejo de los recursos y la proyección económica de la producción. No se disponía de una calendarización de cuándo se necesita el equipo técnico, los Directores, los figurantes, el equipo de vestuaristas y del equipo de construcción de la escenografía, entre todos aquellos involucrados en la realización del

espectáculo.

Tampoco se definió un público objetivo concreto. Como se vio en el relevamiento de la información, se partió de la base de que existían determinados individuos que consumían este tipo de espectáculos y que eran un público culto. El no definir claramente el público objetivo tuvo consecuencias negativas sobre los acuerdos comerciales que se quisieron realizar y la determinación de los medios de comunicación que se eligieron para publicitar el espectáculo.

Desde un punto de vista comercial⁹⁸, el proceso que se desarrolla en la capitalización de potenciales patrocinadores es el siguiente: la producción le vende al patrocinador un determinado posicionamiento de su marca frente a un público objetivo. Este posicionamiento coincide con el público objetivo al que apunta el espectáculo. Si la producción no tiene definido el público objetivo se perjudica en dos niveles: en la etapa de segmentación de las empresas a contactar y en el desarrollo del discurso comercial.

En el primer caso se perjudica porque la producción no cuenta con un fundamento para segmentar a las empresas a contactar. No se puede determinar cuáles son las empresas que tienen el mismo público objetivo que el espectáculo ya que el mismo no está definido. La selección de las empresas a contactar parte de la coincidencia de hábitos de consumo del público objetivo en términos de productos o servicios. Si la producción no tiene determinado a qué público apunta su espectáculo, no puede determinar en qué empresas debe enfocar sus esfuerzos comerciales.

En el segundo, la producción se perjudica porque se debilita el discurso comercial para todas las empresas se contacten. Partiendo de la base de que la comercialización se realiza a partir de la venta de un determinado posicionamiento, el no tener determinado el público objetivo hace que la propuesta comercial que se presente a potenciales patrocinadores esté carente de fundamento. El discurso comercial en un ejemplo práctico ideal, en donde se tiene determinado y caracterizado el público objetivo, se asemejaría al siguiente: “*Productor*: te presento esta propuesta en el que el público objetivo que va a estar concurriendo al espectáculo tienen un determinado nivel-socio-económico, viven en estos determinados barrios, le gusta realizar este tipo de actividades, consume esta gama de productos y marcas, entre otras cosas...” frente a “*Productor*: te presento esta

98 Capítulo I Marco Teórico: Pág. 23-27. Autores: Colbert, François y Cuadrado Manuel.

propuesta en el que el público objetivo que va a estar concurriendo al espectáculo le gusta la ópera”.

Más allá de que la definición del público objetivo es una parte dentro de la propuesta comercial, como lo es el respaldo de los organizadores, la trayectoria, los beneficios adicionales en relación con el espectáculo, la cantidad y la caracterización del público objetivo al que está dirigido la producción, el público objetivo es esencial para las empresas que no tienen una política orientada a la inversión en espectáculos. Si bien la producción del espectáculo no arrojó ni pérdidas ni ganancias, estos factores pudieron tener algo que ver en la capitalización de mayor cantidad de empresas privadas.

Si se analizan los ingresos de la producción, se ve claramente que los mayores apoyos de este espectáculo provinieron de Ministerios, Entes Estatales, IMM, Embajadas y Asociaciones Culturales:

Ingresos Fuente	Apoyo
Antel	\$ 85.000
Ministerio de Turismo y Deporte	\$ 50.000
Ministerio de Educación y Cultura	\$ 115.000
Consulado de Italia	\$ 15.000
Gente di Italia	\$ 15.000
DIROX	\$ 15.000
Venta de localidades	\$ 72.800
Afiches (canje)	\$ 3.500
Diario el País y Gente Di Italia (canje)	\$ 30.000
Utilería pesada (fuente, altar, practicables, bancos, mesas y sillas) (canje)	\$ 15.000
Vestuarios para 50 artistas (canje)	\$ 20.000
Alquiler de sala de ensayo (canje)	\$ 50.000
Alquiler tres días de la sala Nelly Goitíño (canje)	\$ 37.000
Viaje tenor Francisco Morales (canje)	\$ 9.500
Cachet Francisco Morales (canje)	\$ 10.000
Hotel Radisson	\$ 24.000

(canje)	
Total de Ingresos	\$ 566.800

Los ingresos totales de la producción fueron de \$ 566.800, de los cuales \$ 72.000 (13%) fueron por ventas de localidades, \$ 434.000 (77%) por apoyos de Ministerios, Entes Estatales, IMM, Embajadas y Asociaciones Culturales y \$ 60.000 (10%) de Empresas Privadas.

Si se consideran solamente los apoyos económicos, sin canjes y sin las ventas de entradas, estos porcentajes varían. El total de los ingresos sería de \$ 295.000, de los cuales \$ 265.000 (90%) corresponderían a los apoyos de Ministerios, Entes Estatales, IMM, Embajadas y Asociaciones Culturales y \$ 30.000 (10%) a Empresas Privadas.

En estos dos análisis se ve reflejado la diferencia entre la venta de patrocinios a las instituciones que tienen una política de apoyo cultural y las empresas privadas que tienen sus mensajes orientados a su público objetivo y un presupuesto de marketing limitado. A estas empresas se les debe vender más que la idea o la buena intención de realizar un espectáculo, se debe respaldar la propuesta comercial con argumentos sólidos, datos definidos y estadísticas.

Desde el punto de vista de los medios de comunicación no definir los públicos objetivos influye en la publicitación del espectáculo de forma análoga a la parte comercial. Se distinguen claros inconvenientes en el momento de segmentar los medios de comunicación, la venta por canje de publicidad y la promoción informativa gratuita del espectáculo.

Como la mayoría de los programas de los diferentes medios están orientados a un público general, no el público de la música culta, no existían tantas opciones para generar una alianza comercial independientemente de no haber definido concretamente el público objetivo. Al igual que con las empresas privadas la producción, tendría que haber presentado argumentos fundamentados para lograr mayores cierres por publicidad en canje.

De la segmentación de los medios y programas que realizó la producción, solamente se logró que tres de 21 de los contactados publicitaran el espectáculo. Estos fueron “El País”,

“Gente d'Italia” y la revista “Sinfónica”. Es válido aclarar que “El País” publicitó gracias a que se realizó una alianza comercial donde los que presentaran la tarjeta de beneficios de “El País” podrían acceder a 2x1 en la compra de sus localidades; y “Gente d'Italia” fue patrocinador económico del espectáculo, dentro de su auspicio se encontraban las publicaciones en la contratapa de su diario. Así que se podría afirmar que en la práctica solamente la revista “Sinfónica” apoyó con la promoción del espectáculo, los otros dos medios apoyaron gracias a canjes impulsados beneficios mayores a los de ser promocionados en el espectáculo.

Saliendo de la definición de los públicos objetivos y la estrategia comercial, hubo un elemento que sí se tuvo en cuenta para la planificación de la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo: el análisis del entorno y el contexto. Este fue un estudio que realizaron los productores del espectáculo antes de comenzar a planificar esta presentación del Festival. Ellos analizaron las noticias que estaban saliendo en los medios de comunicación relacionadas con la cultura y los conflictos internos del SODRE, la trayectoria de espectáculos que estaba teniendo el Teatro Solís en los últimos tres años, tuvieron reuniones con diferentes Asociaciones Culturales para evaluar el estado en el que se encontraban y se contactaron con integrantes de los diferentes Cuerpos Estables del SODRE y la Filarmónica para obtener una información general.

El análisis de esta información les permitió a los productores tener una determinada seguridad en relación con los espectáculos que se iban a realizar el Teatro Solís, el SODRE y qué eventos iban a impulsar las Asociaciones Culturales durante el 2009. Este análisis ayudo a apalancar los proyectos presentados en los distintos Ministerios, Entes Públicos, IMM, Embajadas y Asociaciones Culturales para conseguir su apoyo en la realización de la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo.

A modo de resumen y para apuntalar todo lo referente a la etapa inicial de la planificación del proyecto, se podría afirmar que, si bien el proyecto tenía su fundamentación y objetivo principal, tuvo carencias a nivel de planificación. Estas carencias influyeron de forma negativa en el desarrollo del proyecto y su promoción comercial. A nivel del proyecto no se definieron objetivos específicos, actividades y tareas a realizar. Gracias a esto tampoco se definieron los plazos límites y los responsables en la realización de las mismas. Se trabajó con una metodología intuitiva que no permitió la profesionalización de la producción del espectáculo. Tampoco se contó con una determinación y caracterización profunda del

público objetivo al que iba a estar apuntado el espectáculo, lo que tuvo influencias negativas a nivel comercial principalmente con empresas privadas y medios de comunicación. Por último, se podría afirmar que el trabajo realizado por los productores en relación con la proyección del contexto en el que se iba a desarrollar el espectáculo estuvo correctamente enfocado. Este enfoque les permitió a los productores apalancar las propuestas comerciales con los diferentes Ministerios, Entes Públicos, IMM, Embajadas y Asociaciones Culturales y conseguir los patrocinios necesarios para la realización del espectáculo.

4.2.1 Presupuesto

Dentro de lo que es la etapa de la realización del proyecto se debe abordar la parte del presupuesto. Como se vio en el marco teórico⁹⁹ ésta está muy ligada a la planificación de los recursos que serán utilizados, tanto en términos económicos como temporales. Hay dos elementos muy evidentes en el momento de analizar el presupuesto: la falta de una planificación financiera y los costos relacionados con el rubro de Honorarios Personal.

La falta de planificación financiera parte de la carencia de planificación general que tuvo el proyecto. Es lógico inferir que como no se contó con una planificación que determinara quién o qué se necesitaba y en qué momentos, fue innecesario diagramar el flujo de caja. Otro elemento que influyó estuvo relacionado con la falta de auspiciantes privados, ya que el Estado, los Entes Estatales y las Embajadas, quienes realizaron los mayores patrocinios, retuvieron sus pagos hasta que finalizó el espectáculo. Estos dos factores contribuyeron a que no existiera una planificación financiera y que todo lo referente al manejo del capital se desarrollara de forma esporádica.

En relación con el rubro de Honorarios Personales, llama la atención la inversión realizada en los equipos de Dirección y los Solistas de cada una de las óperas. Por lo general, a nivel internacional, cuando se realiza más de una ópera por función se mantienen los equipos de trabajo, principalmente los Directores, los Solistas, la orquesta y el coro. El ejemplo más claro de esta situación es cuando se realiza el espectáculo del “Tríptico” de Giacomo Puccini. En éste se realizan en la misma función tres óperas de corta duración de Puccini: “Il Tabarro”, “Suor Angelica” y “Gianni Schicchi”. En la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo se mantuvo la orquesta y el coro pero se tuvo dos equipos

99 Capítulo I Marco Teórico: Pág. 34-39. Autores: Ander-Egg, Ezequiel; Aguilar Idáñez, María José y Schraier, Gustavo.

de directores y solistas, inclusive, en la ópera “Cavalleria Rusticana” se contó con dos elencos.

El hecho de que se haya contratado a dos equipos de Directores y de Solistas plantea varias preguntas con relación a la inversión realizada en términos económicos en el rubro Honorarios Personal. **La interrogante principal es si no hubiera sido lo mismo para el cumplimiento de los objetivos de la cuarta presentación del “Festival Lírico de Montevideo” haber realizado en vez de dos óperas con dos equipos de Directores y de Solistas, una sola ópera con un solo equipo de Dirección y de Solistas, o las dos óperas con un solo equipo de Directores y de Solistas.**

A continuación se analizarán ambos escenarios posibles partiendo de variaciones en el presupuesto planteado en el capítulo de relevamiento de la información. Para el estudio de ambos escenarios se excluirán los montos referentes a los ingresos y egresos por los canjes. Se partirá de la base que los mismos se hubieran conseguido independientemente de los dos escenarios posibles ya que en su mayoría provienen de instituciones que tienen políticas culturales que apoyan a la producción en general.

Tampoco se variará en ninguno de los presupuestos de los escenarios posibles el egreso generado por los imprevistos, ya que como no fueron categorizados por los productores no puede distinguirse en qué elementos de la producción se divide el costo total.

Los canjes suman en total \$ 178.500 + \$ 19.500 referentes al cachet y viaje del tenor Francisco Morales. Si se excluyen los canjes, se puede ver que el costo total de las óperas fue de \$ 363.000, de los cuales \$ 284.000 pertenecen al rubro de “Honorarios Personal” y \$ 79.000 son costos relacionados al resto de la producción, desde el personal técnico hasta la construcción de la escenografía, la difusión del espectáculo e imprevistos.

Es válido aclarar que en el planteo de cada uno de los escenarios posibles se partirá de diferentes condiciones que lo acercarán los harán más realistas. Estas condiciones parten de las dificultades encontradas por el equipo de producción en el momento de realizar las óperas. El plantear esas condiciones permite realizar una comparación con mayor certeza del caso real en relación con los escenarios posibles.

A continuación se plantea el presupuesto inicial, sin los canjes, luego el presupuesto

considerando la realización una sola ópera con un solo equipo de Dirección y de Solistas, y luego el presupuesto de la realización de las dos óperas con un solo equipo de Directores y de Solistas.

4.2.2 Presupuesto de la producción sin considerar los canjes

Nro. 1	Rubro Honorarios personal	Costo	Nro. 2	Rubro Comunicación	Costo
1.0	Director orquesta Cavalleria Rusticana	\$ 15.000	2.0	Diseño gráfico	\$ 2.000
1.1	Director coro Cavalleria Rusticana	\$ 8.000	2.1	Programas de mano	\$ 6.500
1.2	Director escena Cavalleria Rusticana	\$ 8.000	2.2	Afiches (canje)	X
1.3	Solistas cantantes Cavalleria Rusticana	\$ 39.000	2.3	Diario el País y Gente d'Italia (canje)	X
1.4	Director orquesta Suor Angelica	\$ 15.000		Costo estimado rubro 2	\$ 8.500
1.5	Director coro Suor Angelica	\$ 8.000			
1.6	Director escena Suor Angelica	\$ 8.000			
1.7	Solistas cantantes Suor Angelica	\$ 45.000			
1.8	Orquesta	\$ 81.500			
1.9	Coro y Figurantes	\$ 56.500			
	Costo Rubro 1	\$ 284.000			

Nro. 3	Rubro Producción y montaje	Costo	Nro. 4	Rubro Varios	Costo
3.0	Escenografía	\$ 20.000	4.0	Viaje tenor Francisco Morales (canje)	X
3.1	Utilería	\$ 1.000	4.1	Viaje soprano Svetlana Volosenko y "Boris"	\$ 4.500
3.2	Utilería pesada (fuente, altar, practicables, bancos, mesas y sillas) (canje)	X	4.2	Flete de instrumentos y escenografía	\$ 1.000
3.3	Vestuarios para 50 artistas (canje)	X	4.3	Hotel Radisson (canje)	X
3.4	Alquiler de sala de ensayo (canje)	X	4.4	Hotel Embajador	\$ 16.000
3.5	Alquiler tres días de la sala Nelly Goitiño (canje)	X	4.5	Pianista acompañante	\$ 3.000
	Costo Rubro 3	\$ 21.000	4.6	Modistas (2)	\$ 3.000
			4.7	Grabación de video	\$ 4.000
				Costo Rubro 4	\$ 31.500

	Costos de Producción Rubros	Costo
1	Personal	\$ 284.000
2	Comunicación	\$ 8.500
3	Producción y montaje	\$ 21.000
4	Varios	\$ 31.500
	Estimados de producción	\$ 345.000
	Imprevistos (reales)	\$ 18.000
	Costo de Producción	\$ 363.000

4.2.3 Análisis del presupuesto realizando una sola ópera con un sólo equipo de Directores y de Solistas, sin considerar los canjes

En este presupuesto se debe considerar que no hay cambios en el cálculo del rubro de Producción y Montaje ya que en la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo, por falta de capitales y de tiempo, se construyó solamente la escenografía, la de “Suor Angélica”.

Se presenta una variación el rubro de Varios, ya que como sólo se necesita a uno de los solistas principales de cada una de las óperas, la soprano Svetlana Volosenko o el tenor Francisco Morales, el costo relacionado al Hotel Embajador es de cero ya que la producción cuenta con el hospedaje gratuito en el Hotel Radisson para uno de ellos.

Nro. 1	Rubro Honorarios personal	Costo		Nro. 2	Rubro Comunicación	Costo
1.0	Director orquesta	\$ 15.000		2.0	Diseño gráfico	\$ 2.000
1.1	Director coro	\$ 8.000		2.1	Programas de mano	\$ 6.500
1.2	Director escena	\$ 8.000		2.2	Afiches (canje)	X
1.3	Solistas cantantes (promedio entre las dos óperas)	\$ 47.000		2.3	Diario el País y Gente d'Italia (canje)	X
1.4	Orquesta	\$ 81.500			Costo estimado rubro 2	\$ 8.500
1.5	Coro y Figurantes	\$ 56.500				
	Costo Rubro 1	\$ 216.000				

Nro. 3	Rubro Producción y montaje	Costo	Nro. 4	Rubro Varios	Costo
3.0	Escenografía (el costo por una es este, no hay que olvidar que para el Festival no se pudo hacer una segunda).	\$ 20.000	4.0	Viaje tenor Francisco Morales (canje)	X
3.1	Utilería	\$ 1.000	4.1	Viaje soprano Svetlana Volosenko y "Boris"	\$ 4.500
3.2	Utilería pesada (fuente, altar, practicables, bancos, mesas y sillas) (canje)	X	4.2	Flete de instrumentos y escenografía	\$ 1.000
3.3	Vestuarios para 50 artistas (canje)	X	4.3	Hotel Radisson (canje)	X
3.4	Alquiler de sala de ensayo (canje)	X	4.4	Hotel Embajador	\$ 0
3.5	Alquiler tres días de la sala Nelly Goitiño (canje)	X	4.5	Pianista acompañante	\$ 3.000
	Costo Rubro 3	\$ 21.000	4.6	Modistas (2)	\$ 3.000
			4.7	Grabación de video	\$ 4.000
				Costo Rubro 4	\$ 15.500

	Costos de Producción Rubros	Costo
1	Personal	\$ 216.000
2	Comunicación	\$ 8.500
3	Producción y montaje	\$ 21.000
4	Varios	\$ 15.500
	Estimados de producción	\$ 261.000
	Imprevistos (reales)	\$ 18.000
	Costo de Producción	\$ 279.000

Un elemento a destacar, que será analizado más adelante, es el de la diferencia en términos de tiempo que necesita la realización de una ópera frente a la realización de dos. Este elemento no debe pasar desapercibido ya que es de suma importancia al comparar los diferentes escenarios posibles y contrastarlos con lo que pasó en la realidad.

4.2.4 Análisis del presupuesto realizando dos óperas pero con un único equipo de Directores y de Solistas

Antes de entrar en el presupuesto se deben plantear diferentes condiciones relacionadas con contingencias que se expusieron en el relevamiento de la información durante la

realización de las dos óperas.

Uno de los factores que influyó en el presupuesto fue la contratación de un Director adicional de coro. Esta situación se dio por el pronunciado atraso que habían detectado los productores en la preparación del coro de la ópera “Suor Angélica”. Este atraso iba a impedir que se estrenaran las óperas en tiempo y forma. Partiendo del escenario posible en el que se realizan dos óperas, es imperativo contratar a dos Directores de Coro, ya que en la práctica se vio inviable la preparación del espectáculo con solamente uno. La contratación de un Director de Coro adicional se verá reflejado en el rubro “Honorarios Personal” en el presupuesto de este escenario posible.

El otro factor que hay que evaluar es el del equipo de solistas conformado para cada ópera y los tipos de voces necesarios para la realización de cada una de las óperas. Para ello se partirá de la descripción de los equipos conformados en la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo y se prorrateará un estimado del costo de contratación de los solistas necesarios. Para esto se presentan los solistas de ambas óperas:

“Suor Angelica”			“Cavalleria Rusticana”	
Rol	Nombre		Rol	Nombre
Suor Angelica	Svetlana Volosenko		Santuzza	Rita Contino (30/1) Irene Abreu (31)
Zia Principessa	Graciela Lassner		Turiddu	Francisco Morales (30/1) Javier Mayo (30)
Suor Genovieffa	Marianne Cardoso		Lola	Kaykobé Gómez
Zelatrice	Débora Wainkrantz		Alfio	Gustavo Balbela
Maestra Di Novizie	Irene Abreu		Mamma Lucia	Débora Wainkrantz
Abadesa / Suor Infermiera	Teresita Villanueva			
Conversas	Tania Pombo y Debora Teicher			
Cercatrices	Melania Raszap y Sofia Cervetto			
Novicias	Gimena Ferreti y Natalia Vega			
Suor Dolcina	Marta Paz			
Suor Osmina	Marianela Fernández			
Suor Lucilla	Laura Castro			

Evaluando al equipo de solistas que conformó la ópera “Suor Angélica”, llama la atención

que hay pocos solistas que no pertenecieran al coro o a papeles principales en las dos óperas. Los roles de solistas principales y secundarios eran los de Svetlana Volosenko, Graciela Lassner, Marianne Cardoso, Débora Wainkrantz, Teresita Villanueva e Irene Abreu; el resto del equipo presentado en la planilla pertenecía al coro.

Para la realización de “Cavalleria Rusticana” se debería partir de esas cantantes para conformar el equipo de solistas femeninas. Inclusive se ve que en la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo la cantante que realizó el rol de “Zelatrice” también realizó el de “Mamma Lucia”. Si se hubieran elegido solistas que pudieran hacer tanto los roles protagónicos femeninos de la ópera “Suor Angelica” como los de “Cavalleria Rusticana”, el único costo adicional que hubiera tenido que cubrir la producción en el rubro “Honorarios Personal” hubiera sido el de la contratación de los dos solistas masculinos para la ópera “Cavalleria Rusticana” para cubrir los roles de “Turiddu” y “Alfio”.

En este escenario posible no se contratarían dos elencos de solistas para realizar los roles de “Santuzza” y de “Turiddu” en la ópera de “Cavalleria Rusticana” como se ve en la planilla. Se partiría de un solo equipo de Directores, con dos Directores de Coro, y Solistas que puedan interpretar los roles en ambas óperas.

Al igual que en el presupuesto anterior, se considera el costo de la realización de una sola escenografía ya que en la práctica es lo que se pudo producir en términos económicos y temporales.

En el rubro “Varios” se toma en cuenta el costo de estadía en el Hotel Embajador ya que se busca cumplir con el objetivo de realizar intercambios con artistas de la región, se buscaría traer a la soprano Svetlana Volosenko y al tenor Francisco Morales. No debe pasar desapercibido que el tanto el pasaje aéreo como el cachet del tenor Francisco Morales fueron cubiertos por la Embajada de Venezuela y el Banco Bandes. El cubrir la estadía del tenor, en términos económicos, equivale lo mismo que cubrir el cachet de otro artista uruguayo que pudiera interpretar el rol de “Turiddu”, con la diferencia de que no es extranjero y la producción no se acercaría a cumplir con el objetivo de la realización del espectáculo con artistas del extranjero.

El tiempo será un factor de mucha influencia ya que los Solistas deberán preparar dos óperas. A diferencia de cómo ocurrió en la cuarta presentación del Festival Lírico de

Montevideo, no podrán preparar las dos óperas en paralelo ya que solo se contará con un equipo de Solistas y de Directores.

En este escenario posible, los intérpretes principales deberán administrarse los ensayos de manera de cumplir con las exigencias de calidad establecidas por los Directores en la mitad de tiempo. Por esta razón, se agregará al rubro "Varios" de este presupuesto una semana adicional de estadía en el hotel Embajador, se partirá de la base que los artistas extranjeros necesitarán de más tiempo para preparar los roles con la producción. Si se parte de la base que \$ 16.000 cubrían tres semanas de estadía en el Hotel Embajador, se estima que el costo semanal es de \$ 5.333, redondeando en \$ 5.400, el presupuesto estimado que se utilizará será de \$ 21.400.

A continuación se plantea el presupuesto ajustado con las condiciones anteriormente planteadas: que haya un único equipo de Directores (con dos Directores de Coro) y un solo equipo de Solistas femeninos al que se le añaden las voces de dos Solistas masculinos para interpretar los roles de "Turiddu" y "Alfio"; se realizará una sola escenografía; se contará al hotel Embajador como un gasto y se le agregará una semana de estadía.

Nro. 1	Rubro Honorarios personal	Costo		Nro. 2	Rubro Comunicación	Costo
1.0	Director orquesta	\$ 15.000		2.0	Diseño gráfico	\$ 2.000
1.1	Directores coro	\$ 16.000		2.1	Programas de mano	\$ 6.500
1.2	Director escena	\$ 8.000		2.2	Afiches (canje)	X
1.3	Solistas cantantes (promedio entre las dos óperas)	\$ 61.000		2.3	Diario el País y Gente d'Italia (canje)	X
1.4	Orquesta	\$ 81.500			Costo estimado rubro 2	\$ 8.500
1.5	Coro y Figurantes	\$ 56.500				
	Costo Rubro 1	\$ 238.000				

Nro. 3	Rubro Producción y montaje	Costo		Nro. 4	Rubro Varios	Costo
3.0	Escenografía (el costo por una es este no hay que olvidar que para el Festival no se pudo hacer una segunda).	\$ 20.000		4.0	Viaje tenor Francisco Morales (canje)	X
3.1	Utilería	\$ 1.000		4.1	Viaje soprano Svetlana Volosenko y "Boris"	\$ 4.500

3.2	Utilería pesada (fuente, altar, practicables, bancos, mesas y sillas) (canje)	X		4.2	Flete de instrumentos y escenografía	\$ 1.000
3.3	Vestuarios para 50 artistas (canje)	X		4.3	Hotel Radisson (canje)	X
3.4	Alquiler de sala de ensayo (canje)	X		4.4	Hotel Embajador (con variación de una semana más de estadía)	\$ 21.400
3.5	Alquiler tres días de la sala Nelly Goitiño (canje)	X		4.5	Pianista acompañante	\$ 3.000
	Costo Rubro 3	\$ 21.000		4.6	Modistas (2)	\$ 3.000
				4.7	Grabación de video	\$ 4.000
					Costo Rubro 4	\$ 36.900

	Costos de Producción Rubros	Costo
1	Personal	\$ 238.000
2	Comunicación	\$ 8.500
3	Producción y montaje	\$ 21.000
4	Varios	\$ 36.900
	Estimados de producción	\$ 304.400
	Imprevistos (reales)	\$ 18.000
	Costo de Producción	\$ 322.400

4.2.5 Análisis de los presupuestos de los diferentes escenarios posibles

A modo de resumen y para presentar los diferentes escenarios de una forma comparativa se presentan en una tabla a continuación:

Escenarios posibles	Presupuesto total (sin canjes)
Real del Festival Lírico de Montevideo	\$ 363.000
Realizando una sola ópera con un solo equipo de Directores y Solistas.	\$ 279.000
Realizando las dos óperas pero con un sólo equipo de Directores y Solistas.	\$ 322.400

Visto desde el desde la perspectiva económica se ve una clara diferencia entre las tres opciones. Lo más conveniente hubiera sido en primer lugar realizar una única ópera con un equipo de Directores y Solistas, en segundo, realizar las dos óperas pero con un solo grupo de Directores y Solistas, y en tercer lugar haber realizado las óperas como se produjeron.

Desde una perspectiva de inversión en términos de tiempo, la opción de realizar una sola ópera con un equipo de Directores y Solistas también hubiera sido la más económica, ya que no se hubieran tenido que preparar dos óperas. Se podría afirmar que se hubieran necesitado menos ensayos y se podría haber invertido mayor cantidad de tiempo en aumentar la calidad del espectáculo. En segundo lugar hubiera estado el Festival Lírico como se realizó en la práctica ya que se pudieron realizar ensayos en paralelo de ambas óperas. Esto permitió que los solistas se pudieran concentrar en sus roles y que le dedicaran mayor cantidad de tiempo al desarrollo y perfeccionamiento de su interpretación vocal y escénica. En tercer lugar, hubiera estado el escenario posible de realizar las dos óperas con un solo equipo de Directores y Solistas ya que hubieran tenido que realizar, con una semana extra, los ensayos de las dos óperas. Los solistas hubieran tenido que aprenderse las interpretaciones de los roles indicados por el Director de Orquesta y de Escena. También habría sido más exigente en términos de tiempos para los artistas principales, ya que se hubiera contado con menos tiempo para preparar cada rol en particular, esto pudo haber disminuido comparativamente la calidad artística del espectáculo.

Sorprende realmente, partiendo de una diferencia de \$ 84.000, que estas posibilidades no fueran evaluadas en el momento de proyectar el presupuesto del espectáculo. Partiendo de la base que en el presupuesto no se considera un monto correspondiente al sueldo que perciben los productores, podría suponerse que los mismos contaban con lo que quedara como remanente de la producción, como beneficio económico propio.

A modo de resumen, se podría afirmar que la falta de planificación no permitió a los productores evaluar los diferentes escenarios y las repercusiones económicas que tendrían los mismos. A simple vista, en términos económicos, partiendo de la base de que optando por cualquiera de los escenarios posibles, se hubiera contado con el apoyo de por lo menos los Ministerios, Entes Estatales, IMM, Embajadas y Asociaciones Culturales, que representaron el 90% de los ingresos económicos de la producción (\$ 265.000) más lo recaudado por ventas de localidades (\$ 72.800), un total de \$ 337.800, lo más viable hubiera sido realizar una sola ópera con un equipo de Directores y de Solistas. En términos del tiempo invertido, la respuesta habría sido la misma, ya que el realizar una única ópera hubiera permitido que los artistas pudieran dedicarle mayor cantidad de ensayos en una sola obra, esto hubiera mejorado sustancialmente la calidad artística del espectáculo. Si los productores, en su momento, hubieran realizado en su planificación un

estudio de escenarios posibles, podrían haber visto que en términos económicos y de calidad del espectáculo, lo más favorable en todos sentidos hubiera sido realizar una única ópera con un solo equipo de Directores y de Solistas. Esto le habría traído beneficios económicos a los productores y de calidad de espectáculo a los espectadores.

4.2.6 Análisis de los objetivos

Independientemente de esta evaluación, se debería establecer un análisis en términos de cumplimiento de objetivos¹⁰⁰. **Se debería analizar si el realizar las óperas con las condiciones y los presupuestos indicados en los escenarios posibles en el punto anterior, no hubiera comprometido el cumplimiento de los objetivos del Festival Lírico de Montevideo y de la producción de la cuarta presentación planteados.**

Para realizar este análisis, se partirá de los objetivos principales planteados por la organización del Festival Lírico de Montevideo: profundizar la formación del público para el arte lírico; combatir la falta de inserción laboral para jóvenes estudiantes del género; generar instancias de intercambio de artistas con la región.

El objetivo principal para la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo era: realizar las óperas “Cavalleria Rusticana” de Pietro Mascagni y “Suor Angelica” de Giacomo Puccini en el Auditorio Nelly Goitiño del SODRE. Tenían como objetivos puntuales: que participaran en la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo artistas uruguayos y extranjeros de la región; que la entrada al espectáculo tenga un valor de \$ 250 la Tertulia y \$ 400 la Platea, brindar el espectáculo con una orquesta en vivo, poder financiar todo el Festival con apoyos privados y estatales.

A continuación se analizan cada uno de los objetivos de la organización del “Festival Lírico de Montevideo” y de su cuarta presentación en relación con su realización y a los dos escenarios posibles planteados.

4.2.7 Análisis del cumplimiento de los objetivos en la cuarta presentación del “Festival Lírico de Montevideo”

En lo que respecta a la realización del espectáculo se puede afirmar que cumplió con

100 Capítulo I Marco Teórico: Pág. 41. Autores: Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar Idáñez, María José.

todos los objetivos, ya que produjeron dos óperas adicionales a las que el Teatro Solís realizó, generando una instancia de nuevas experiencias líricas para el público. También generaron oportunidades para los jóvenes estudiantes del género. Se contrataron: 3 Directores, 5 solistas, 44 instrumentistas, 31 coreutas y 10 figurantes; también se contó con 7 Directores y Solistas de primer nivel de la lírica local. Dentro de los artistas contratados se contó con figuras de Argentina y Venezuela, la soprano Svetlana Volosenko (Argentina), el tenor Francisco Morales (Venezuela) y el Director de Escena “Boris” (Argentina).

En lo que respecta a los objetivos o condiciones del espectáculo, se cumplió con la mayoría de las propuestas, ya que en una primera instancia se realizaron las dos óperas, participaron artistas del extranjero y una orquesta en vivo; y se mantuvo la entrada en los precios estipulados.

Con el único que no se pudo cumplir fue con el objetivo de realizar la financiación de todo el espectáculo con los apoyos públicos y privados ya que se tuvo que disponer de lo recaudado por las ventas de las localidades del espectáculo.

Si partimos de los escenarios posibles planteados, se nota a simple vista que se está plenamente alineado con los objetivos, ya que también se logra cumplir con todos ellos.

4.2.8 Análisis del cumplimiento de los objetivos en el escenario posible de realizar una única ópera con un solo equipo de Directores y de Solistas

Partiendo del escenario posible en el que se realiza una sola ópera con un solo equipo de Directores y Solistas se puede afirmar que, al igual que en el caso anterior, se cumple con todos los objetivos de la organización del Festival Lírico de Montevideo ya que se realiza una ópera adicional a las planteadas por el Teatro Solís. Se generan oportunidades en igual medida para los jóvenes, ya que se contratan 3 Directores y mínimo 5 solistas dependiendo la ópera que se realice, entre ellos pueden ser convocados tanto jóvenes valores como artistas de renombre de la lírica nacional como regional, 44 instrumentistas, 31 coreutas y 10 figurantes. En cantidad de artistas contratados en este escenario, la variación va de 8 a 9 en relación a lo realizado por el Festival Lírico dependiendo de la ópera que se decida realizar. En su mayoría la variación se centra en la decisión de no contratar a los artistas de renombre local a favor de poder contratar mayor cantidad de

artistas de la región y jóvenes valores de la lírica nacional.

En lo que respecta a los objetivos o condiciones puntuales del espectáculo se hubiera cumplido con todos, ya que el principal, en vez de ser realizar las óperas “Cavalleria Rusticana” de Pietro Mascagni y “Suor Angelica” de Giacomo Puccini en el Auditorio Nelly Goitiño del SODRE, hubiera sido realizar una de las dos óperas en el Auditorio Nelly Goitiño.

En relación a la contratación de artistas extranjeros, se podría haber contado con por lo menos uno, ya que en cada una de las óperas realizadas se presentaban, tanto a nivel de dirección como de solistas, artistas de la región. El espectáculo también se hubiera contado con orquesta ya que la misma se encuentra presupuestada.

Asimismo, se hubiera cumplido con el objetivo de que el precio de las localidades del espectáculo fuera de \$ 250 y \$ 400, ya que el precio de realización del espectáculo fue menor; analizando el presupuesto planteado.

Por último, también se hubiera cumplido con el objetivo de financiar el espectáculo con los apoyos privados y públicos, ya que la diferencia entre el costo de la realización de una sola ópera con un solo equipo de Directores y Solistas y los ingresos percibidos en términos de apoyos de los patrocinadores es positivo. Partiendo de la base que se consiguieron los mismos patrocinadores, los ingresos hubieran sido de \$ 295.000 (sin canjes y sin venta de localidades) y el costo estimado de la producción es de \$ 279.000. El beneficio en este caso para los productores hubiera sido de \$ 88.800, que corresponden a la suma de la venta de las localidades con la diferencia entre los apoyos percibidos y los costos de producción.

4.2.9 Análisis del cumplimiento de los objetivos en el escenario posible de realizar dos óperas con un solo equipo de Directores y de Solistas

El razonamiento presentado en el escenario posible anterior es análogo al tercer caso en el que se realizan dos óperas pero con un solo equipo de Directores (dos Directores de Coro) y Solistas. Se llega a cumplir con todos los objetivos, excepto con el de que la realización del Festival se financie únicamente con apoyos privados y públicos. En este escenario la diferencia entre el costo de la realización de las dos óperas con un solo

equipo de Directores y Solistas y los ingresos percibidos en términos de apoyos de los patrocinadores es negativo. Partiendo de la base que se consiguieron los mismos patrocinadores, los ingresos hubieran sido de \$ 295.000 (sin canjes y sin venta de localidades) y el costo estimado de la producción es de \$ 322.400. El beneficio en este caso para los productores hubiera sido de \$ 45.400, que corresponden a la suma de la venta de las localidades con la diferencia entre los apoyos percibidos y los costos de producción.

A los efectos de diagramar gráficamente lo planteado anteriormente se lo ilustra en una matriz comparativa. En la misma se plantean los diferentes escenarios y si estos lograron cumplir con los objetivos planteados:

¿Cumplió con los objetivos de la organización del Festival Lírico de Montevideo?			
Escenarios	¿Generó espectáculos?	¿Generó instancias de inserción laboral para los jóvenes estudiantes?	¿Generó intercambio de artistas de la región?
Festival Lírico	Si	Si	Si
Una ópera con un solo equipo de Directores y Solistas	Si	Si	Si
Dos óperas con un solo equipo de Directores y Solistas	Si	Si	Si

¿Cumplió con los objetivos de la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo?					
Escenarios	¿Logró realizar su espectáculo?	¿Generó instancias de inserción laboral para los jóvenes estudiantes?	¿Generó intercambio de artistas de la región?	¿Realizó el espectáculo con orquesta en vivo?	¿Financió el espectáculo con apoyos Estatales y empresas privadas?
Festival Lírico	Si	Si	Si	Si	No
Una ópera con un solo equipo de Directores y Solistas	Si	Si	Si	Si	Si
Dos óperas con un solo equipo de Directores y Solistas	Si	Si	Si	Si	No

Partiendo de lo evaluado en relación con los diferentes escenarios se podría afirmar que,

en términos de objetivos, cualquiera de los dos posibilidades podrían haberse desarrollado de mejor manera que como se realizó la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo. Esto se debe en gran parte a la falta de proyección atada a una planificación no explicitada que fueron realizando los productores de las diferentes actividades y tareas que debían cumplir.

Un análisis como el que se planteó anteriormente podría haber ayudado a los productores a enfocar la realización del espectáculo en cualquiera de los dos escenarios posibles. Ambos escenarios habrían cumplido de mejor forma tanto con los objetivos planteados por la organización del Festival Lírico de Montevideo como con los de la cuarta presentación.

A modo de resumen se podría afirmar que cualquiera de los escenarios posibles hubiera cumplido de mejor forma, en relación a lo ocurrido en la práctica, con todos los objetivos del espectáculo. Si se tuviera que elegir alguno de los dos escenarios posibles, los productores se tendrían que haber inclinado por el que se realizaba una única ópera con un solo equipo de Directores y de Solistas ya que a los efectos del cumplimiento de los objetivos, éste cumplió con todos y dejó un remanente mayor en términos económicos para los productores.

4.2.10 Administración

Siguiendo el orden determinado de acuerdo a los autores abordados en el capítulo del marco teórico en la planificación de proyectos¹⁰¹ se debe contar con una sección en la que se indiquen todos los elementos administrativos involucrados en la producción: el organigrama, un manual de procedimientos, mecanismos de coordinación, sistemas de evaluación y seguimiento, y canales de comunicación.

En lo que respecta a estos puntos, el hecho que los productores carecieran de una planificación formal tuvo influencias negativas. En la parte de relevamiento de la información se vio cómo quedó determinado el organigrama, el mismo no fue explicitado durante la realización del espectáculo sino que se dedujo a partir del testimonio oral de los productores en relación al desarrollo del espectáculo.

101 Capítulo I Marco Teórico: Pág. 38-39 y 54-58. Autores: Ander-Egg, Ezequiel; Aguilar Idáñez, María José y Schraier, Gustavo.

Claramente no existió un manual de procedimientos, sino que todo se basó en una cultura oral, es decir, un ambiente en dónde se establecían de forma oral las diferentes formas de accionar del grupo. No existieron las imposiciones planificadas sino que todo se manejó con conciliaciones de intereses.

La coordinación se realizó de forma análoga, se planteó en qué momentos estaban los ensayos y no existió registro digital de los mismos. La evaluación se realizó principalmente en la parte comercial y por reacción, es decir, que cada vez que se necesitaban fondos para comprar algún insumo para la producción se contactaba a los clientes potenciales para conseguir el monto o el canje.

Tampoco se realizó una evaluación o seguimiento de los objetivos, actividades y tareas planteadas, los productores exigían más en la medida en que se acercaba el estreno del espectáculo, pero no existían fechas límite explícitas o medios para evaluar el trabajo que se estaba realizando por parte de los Directores.

Los canales de comunicación internos que se utilizaron eran los impuestos por la cultura oral. Esto trajo complicaciones con los ensayos y sus coordinaciones, no debe pasar desapercibido que en la mayor parte de la realización del espectáculo se coordinó a más de 80 artistas.

A modo de resumen en lo que refiere a la parte administrativa de la producción, la falta de planificación y la cultura oral tuvieron influencias negativas en todos los aspectos. Si bien se pudo realizar el espectáculo, su desarrollo, desde los primeros ensayos hasta el estreno del espectáculo, fue desorganizado. El elemento que más perjudicó, a los efectos del enfoque de esta Memoria de Grado, fue el de no haber definido ningún sistema de evaluación, ya que la evaluación de todo el espectáculo en el momento de su realización hubiera arrojado oportunidades de mejora y experiencias para futuros espectáculos de similar envergadura. También podrían haber arrojado en su momento diferentes formas de mejorar la gestión de los recursos utilizados en la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo.

4.2.11 Análisis de entradas vendidas y su precio

El precio de las localidades del espectáculo es un factor que se debe abordar ya que es uno de los ingresos de la producción. En este caso los ingresos generados por la venta de localidades marcaron la diferencia para la producción de la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo en términos económicos. **Lo que parece válido cuestionar es si el precio fue apropiado considerando la magnitud del espectáculo y los egresos que significó la realización del mismo**¹⁰².

Si bien en el relevamiento de la información se remarcó que uno de los objetivos de la producción del Festival Lírico de Montevideo fue la de tener entradas accesibles, la producción no definió el precio de la entrada a partir de los egresos que se habían presupuestado para la producción del espectáculo. El precio se eligió partiendo de la base que las localidades del Teatro Solís iban de \$ 250 a \$ 1950.

Existieron factores que no se evaluaron como la influencia de las retenciones por derechos de autor de las entradas de 2x1 y las invitaciones emitidas. A continuación, se presenta el desglose de las ventas de las entradas, las retenciones y sus precios. Es importante destacar que esto es una aproximación, ya que en el momento del relevamiento de la información los productores no contaban con los comprobantes de pago de Red UTS; sí recordaban cuántas entradas habían regalado y los porcentajes redondeados de la cantidad de espectadores que gozaron del beneficio del 2x1.

Es válido aclarar que los cálculos que se realizan de las entradas vendidas no son números enteros, lo que no quiere decir que alguna persona compró una parte de una entrada. Significa que la información brindada por los productores fue aproximada; la idea del cálculo es poder evaluar diferentes contingencias, no se busca saber el detalle exacto de la recaudación. A continuación, se presentan los datos a partir de los que se desarrolla la recaudación del espectáculo:

Descripción	Cantidad y porcentajes
Recaudado por entradas que pagaron AGADU	\$ 72.800
Entradas regaladas de Platea (\$400)	100
Entradas regaladas de Tertulia (\$250)	40

102 Capítulo I Marco Teórico: Pág. 39-40. Autores: Colbert, François y Cuadrado Manuel.

Cantidad de entradas vendidas con 2x1	60%
Porcentaje de entradas vendidas de Platea del total	40%
Porcentaje de entradas vendidas de Tertulia del total	60%

Cálculo de venta total de entradas:

(Precios a \$ 400 y \$ 250).	Facturación Individual	Cantidad de espectadores	Total con regaladas	Total AGADU
Vendidas Platea	\$ 29.120	116,4	216,4	\$ 8.659,2
Vendidas Tertulia	\$ 43.680	279,5	319,5	\$ 7.988,8
AGADU total				\$ 16.648
Total recaudado venta de entradas				\$ 72.800
Total recaudado venta de entradas sin AGADU				\$ 89.448

Como se había dicho en el relevamiento de la información, el dato crítico en esta situación resalta cuando se recuerda que solamente fue utilizado un 10% de las 140 invitaciones emitidas, todas de Platea. Quiere decir que del aporte que se realizó en términos de AGADU por las invitaciones, solamente 14 entradas de Platea fueron reales. Se emitieron 100 entradas de \$ 400 (\$ 40.000 es decir \$ 4000 de AGADU) y 40 entradas de \$ 250 (\$ 10.000 es decir \$ 1.000 de AGADU) en total se aportó por AGADU \$5.000 por las entradas cuando en realidad solamente se utilizaron 14 de \$ 400 (\$ 5.600 es decir \$ 560 de AGADU), se perdieron \$ 4.440 en invitaciones que nunca se utilizaron.

El otro factor fue que el 60% de los que asistieron, sin considerar a los invitados, entró con un 2x1, lo que quiere decir que por cada entrada que efectivamente se pagó, se retuvo el doble de AGADU. En lo que fueron las entradas emitidas con 2x1 para la Platea, se pagaron 43,6 (87,3 entradas emitidas) y para Tertulia se pagaron 104,8 (206,6 entradas emitidas), es decir que por AGADU, en vez de retenerse el 10% se retuvo un 20% (10% por cada espectador del espectáculo). Lo que implica es que lo que quedaba neto por localidad de Platea pasaba a \$ 320 en vez \$ 360 y para la entrada de Tertulia de \$ 200 a \$ 225. AGADU retuvo en total de las entradas de 2x1 de Platea \$ 3.494,4 y de Tertulia \$ 5.241,6.

A modo de resumen, entre estos dos factores, a la producción se le retuvo finalmente \$ 4.440 por las invitaciones no cambiadas y un monto correspondiente por cada 2x1 de \$ 1.747,2 (Platea) y \$ 2.620,8 (Tertulia) sobre dinero que no percibió, un total de \$ 8.808.

A partir de cómo se desarrolló la producción, podría afirmarse que el único costo evitable en este sentido hubiera sido el de las invitaciones, ya que el 2x1 movilizó al 60% de los espectadores que presenciaron el espectáculo. Si no hubiera existido, podría haber estado la posibilidad de que la venta de entradas hubiera sido menor. Además, no se debe olvidar que ese 2x1 anclaba una de las principales publicidades del espectáculo, que era la de varias salidas en los pie de página del diario El País.

Desde el punto de vista de precio, parece un poco bajo considerando los costos de producción del espectáculo. Los mismos fueron de \$ 362.500 excluyendo a los canjes. Como el espectáculo estaba compuesto por dos óperas en la misma función, los lugares para verlo eran más cercanos al escenario, se iban a realizar solamente tres funciones y que el Festival Lírico de Montevideo fue la única organización que presentó óperas adicionales a las del Teatro Solís en todo el año 2009, se podría haber aumentado el precio de las entradas sin contradecir el objetivo de que su valor fuera accesibles, más considerando que el 60% de las personas accedieron al espectáculo con un 2x1. En un caso hipotético, podrían haberse situado los precios en \$ 350 la Tertulia y \$ 500 la Platea.

Lamentablemente, al analizarlo, los factores de las entradas 2x1 y las invitaciones regaladas pesan negativamente en la situación. A continuación se muestra como hubiera sido la recaudación y las retenciones si se partiera de la variable del aumento de precio de las entradas:

(Precios a 500 y 350).	Facturación Individual	Cantidad de espectadores	Total con regaladas	Total AGADU
Vendidas Patea	\$ 36.400	116,4	216,4	\$ 10.824
Vendidas Tertulia	\$ 61.152	279,5	319,5	\$ 11.184,32
AGADU total				\$ 22.008,32
Total recaudado venta de entradas				\$ 97.552
Total recaudado venta de entradas sin AGADU				\$ 75.543,68

Si se hubiera aumentado a \$ 350 la Tertulia y \$ 500 la Platea, la recaudación, sobre la base que las mismas personas comprarían las localidades para ir al espectáculo, hubiera sido de \$ 97.552 frente a \$ 89.448, el problema que los aportes a AGADU habría sido de \$ 22.008,22 frente a \$ 16.648. Eso quiere decir que el remanente en el caso de haber aumentado los precios hubiera sido de \$ 75.543,78 y mientras que en el Festival fue de \$ 72.800, a los efectos de la producción la diferencia de \$ 2.743,78 no hubiera valido la

pena aumentar el precio de las entradas. Este mecanismo podría haber sido efectivo si no se tuviera el contrapeso de las entradas regaladas.

A modo de resumen, se podría afirmar que el regalar las entradas como modo de promoción, partiendo de la base que solamente el 10% asistió, tuvo una influencia negativa en la recaudación. Una alternativa (manteniendo la idea original) a esta situación, podría haber sido llegar a los invitados un vale por una entrada, ese vale podría ser cambiado por la entrada real en la boletería de la Sala Nelly Goitiño el día del espectáculo. El hecho de haber emitido las entradas con anticipación, sin la confirmación de los invitados, le costó a la producción \$ 4.440. A los efectos de subir el precio a \$ 350 y \$ 500 no fuera percibido como negativo por el público dado el contexto en el que se ubicó la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo. Este factor podría haber sido favorable para la producción ya que se ve un claro incremento en la recaudación. Lamentablemente, la estrategia de las invitaciones hace que el ingreso final que generaría esta alternativa no fuera conveniente para el público en general. Por último, se podría afirmar que si bien la estrategia del 2x1 hace que el ingreso por la venta del 60% de las localidades baje un 10%, proporcionó una de las publicidades más relevantes en términos de los medios utilizados e incrementó la cantidad de público en la sala.

4.3.0 Comunicación

En el momento de evaluar el aspecto de comunicación interna y externa¹⁰³ de la producción del proyecto, lo primero que se destaca es que la falta de planificación volvió a influir de forma negativa.

Como se vio en la parte del relevamiento de la información, el foco se realizó en la parte comercial. Si bien el análisis mencionará a la variable de comunicación interna y medios de comunicación, el foco se centraría en la variable comercial, ya que fue transversal a los medios que decidieron apoyar el espectáculo y la financiación del mismo.

4.3.1 Comunicación interna

En lo que refiere a la comunicación interna lo que primordió fue una cultura de comunicación oral con mínimos usos tecnológicos: el teléfono y el mail. No había

103 Capítulo I Marco Teórico: Pág. 41-50. Autores: Grupo Xabide y Xifra, Jordi.

planificaciones de cómo el equipo debía comunicarse o cuál era la estructura comunicacional, es decir que no estaba determinado en qué sentidos debían fluir los mensajes y los medios, todo se presentó de forma intuitiva. La forma de operar era a través de reuniones de los productores con los diferentes directores para ver cómo venían evolucionando sus equipos de trabajo pero no se realizaban reportes o informes que mantuvieran actualizados a los productores.

Esto implicó una falta de control que se vio pronunciada en todo el desarrollo del espectáculo. A partir de la falta de comunicación y control, se amplía el problema con la existencia de las fechas límite y la comunicación del sentido de urgencia de su realización.

A modo de resumen, la comunicación interna fue improvisada, sin planificación y primordialmente basada en una cultura oral. Esto influyó negativamente en el control y la evaluación de todos los medios de comunicación internos de la producción. Esta situación no permitió determinar cómo funcionaron los canales internos de comunicación y la planificación a futuro de cómo mejorarlos para las próximas presentaciones del “Festival Lírico de Montevideo”. Es decir que el diseño de comunicación interna que presentó la producción no solo influyó de forma negativa, sino que tampoco aportó información útil para desarrollar alternativas para el futuro.

4.3.2 Comunicación externa

En relación a lo que fue la comunicación externa se deben evaluar los dos focos que se realizaron, el trabajo con los patrocinadores y el trabajo con los medios de comunicación.

Si se los analiza desde un punto de vista comercial, ambos están muy vinculados, ya que en los dos casos la producción trabajó a ambos proveedores como auspiciantes; la diferencia se presentó desde la propuesta que se realizó a cada uno. A los patrocinadores se les entregó proyectos de participación y a los medios, *dossiers* de comunicación.

4.3.3 Análisis del desempeño comercial

Se realizó un trabajo muy destacable a nivel del manejo de los apoyos de Ministerios, Entes Públicos, IMM, Embajadas y Asociaciones Culturales que significaron para el

espectáculo \$ 434.000 del total de los ingresos de la producción. Cabe destacar que, sin considerar las localidades vendidas, eso equivale a un 87.7% de los ingresos de la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo¹⁰⁴.

Llama la atención que si se realizó el mismo trabajo desde el punto de vista comercial, tanto para los patrocinios estatales como para las empresas privadas y los medios de comunicación, haya existido un desbalance tan importante entre los ingresos aportados por cada una de las partes.

Como se había mencionado en el capítulo de relevamiento de información solamente se lograron captar dos empresas privadas para apoyar al espectáculo, Dirox y Gente d'Italia y tres medios de comunicación y programas de 21 contactados.

Aquí existen varios elementos que influyen de diferentes formas: el primero es el de la política de apoyos culturales que presentan los Ministerios, Entes Estatales, IMM y las Embajadas frente las diferentes empresas privadas. Como se vio en el capítulo de relevamiento de la información, los mismos proyectos de apoyo de patrocinio a nivel estatal permitieron declarar al espectáculo de Interés Nacional y permitieron financiar al 87,7% del espectáculo, mientras que con las empresas privadas se consiguió un 6%.

Las empresas privadas por lo general tienen estipulado un presupuesto de marketing que responde a todos los intereses de posicionamiento en un determinado sentido de la marca de la empresa. En este presupuesto es que se evalúan las propuestas como la de apoyo al Festival Lírico de Montevideo. Las empresas por lo general evalúan a partir de la propuesta los beneficios que le puede llegar a traer en términos de su público objetivo. En el caso de la cuarta presentación, este era uno de los puntos que no estaba definido minuciosamente.

Otro elemento podría haber sido la elección de las empresas a las que se les envió la propuesta, lamentablemente los productores no contaban con la misma como para exponerla y evaluarla; los productores afirmaron que la lista partía de empresas de origen italiano, o que hubieran apoyado al Teatro Solís o empresas que hubieran apoyado a las otras presentaciones del "Festival Lírico de Montevideo".

104 Capítulo I Marco Teórico: Pág. 23-27. Autores: Colbert, François y Cuadrado Manuel.

A modo de resumen, se podría afirmar que es difícil definir, con la información brindada por los productores, cuáles fueron las razones por las cuales las empresas privadas no apoyaron al Festival. Lo que se puede afirmar es que el desarrollo de las características del producto que se le estaba proponiendo a los potenciales patrocinadores privados no fue suficiente como para que decidieran destinar parte de su presupuesto de marketing a la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo. Por otra parte, sí estuvo lo suficientemente detallado para aquellos Ministerios, Entes Públicos, IMM, Embajadas y Asociaciones Culturales con políticas favorables para este tipo de emprendimientos.

4.3.4 Promoción del espectáculo

El no contar con un presupuesto definido para invertir en diferentes medios de comunicación, así como la falta de planificación, hicieron que la difusión en términos masivos del espectáculo estuviera limitada a lo que se pudiera conseguir por canjes¹⁰⁵.

Si bien se realizaron afiches, publicaciones en el pie de página del diario “El País” entre semana y se contó con dos publicaciones en la contra-tapa del diario “Gente d'Italia”, se debería haber buscado la posibilidad de solicitarle difusión a los Ministerios que apoyaron, a la IMM, a las Embajadas, para tratar de llegar a mayor cantidad de público.

Si se evalúan los medios de comunicación a los que pudieron acceder los productores para promocionar al espectáculo, se podría decir que cada uno contó con diferentes aspectos positivos para lo que era el espectáculo. El diario “El País” tenía la ventaja de la masividad, ya que se promocionaba al espectáculo en un pie de página con el 2x1 de su tarjeta de beneficios. El diario “Gente d'Italia” tenía la ventaja de la segmentación de su público objetivo, principalmente italianos. Estos tienen una larga tradición cultural del gusto por este tipo de espectáculos, además se contó con el apoyo de la Embajada de Italia y se estaban realizando dos óperas de compositores italianos. Por último, la revista “Sinfónica” también contó con la ventaja de la segmentación del público objetivo, ya que es una revista que apunta a un público consumidor de espectáculos y noticias relacionadas con la música clásica.

Desde el punto de vista de los medios a los que accedió la producción para promocionar el espectáculo no parecen estar equivocados. Sin embargo, si se evalúan los números de

105 Capítulo I Marco Teórico: Pág. 51-54. Autor: Naso, Alberto.

convocación al espectáculo, las tres funciones tuvieron un total 396 espectadores, eso es un promedio de 132 personas por función, lo que es un 26,4% de ocupación total de la sala. Partiendo de lo que se había afirmado en el principio, si el Teatro Solís, que tiene unas 2000 localidades, llena la sala cada vez que realiza óperas, produce un promedio de dos por año con cinco funciones cada una, hay una diferencia importante en cuanto a la cantidad de público convocado para el Festival, más cuando se considera que la distancias entre las salas es de menos de 500 metros.

Se podría afirmar que es muy probable que este público que disfruta de las óperas que realiza el Teatro Solís pudiera haber tenido la intención de ver otros espectáculos operísticos, más partiendo del contexto que se presentaba en el 2009. Es por esta razón que se afirma que, si bien los medios eran los adecuados, existió un problema en la difusión del espectáculo, ya sea por falta de lugares principales en los medios en que se publicitó o por la falta de otros medios que promocionaran el espectáculo.

4.3.5 Diseño de afiches y programas

En lo que refiere al diseño, desde un punto de vista de análisis, se cumplió con todos los objetivos que planteó la producción. A nivel comunicacional cumplieron con los mensajes que debían transmitir tanto con la producción como con los patrocinadores del espectáculo. Las imágenes seleccionadas, la tipografía y los colores, eran muy coherentes en relación con el tema de ambas óperas y lo que se quería transmitir en términos de la producción.

Como medio de comunicación, se deja en tela de juicio la eficacia del mensaje, por lo anteriormente dicho en relación al porcentaje de ocupación de la sala. Tampoco se puede evaluar con mayor detención, ya que no se realizaron en el momento evaluaciones y registros por parte de la producción de cuál fue el medio más eficaz en términos de convocación de públicos.

A modo de resumen, se podría afirmar que si se hubiera podido contar con un presupuesto, o si se le hubiera solicitado a los auspiciantes como los Ministerios, IMM, Embajadas, que difundieran el espectáculo, se podría haber contado con más público. Se parte de la base que éste público existe y que no tiene dificultades en asistir a espectáculos similares en la cercanía de donde se produjo la cuarta presentación del

Festival Lírico de Montevideo. Si bien los medios de promoción del espectáculo parecían los correctos, la falta de difusión hizo que la sala tuviera un promedio de ocupación del 26,4%, esto tuvo influencias negativas en la recaudación por venta de localidades. Los afiches fueron coherentemente diseñados y contaron con el apoyo de la producción. Independientemente de esto, el hecho de que no se evaluaran en su momento qué medios habían convocado al público a la sala, hace que no se pueda medir cuál fue el más eficaz desde el punto de vista del costo-beneficio.

Capítulo IV

CONCLUSIONES Y
REFLEXIONES



5.0 Conclusiones y reflexiones

"Nuestra mayor gloria no se basa en no haber fracasado nunca, sino en habernos levantado cada vez que caímos" - Confucio

Cuando se comenzó a escribir esta Memoria de Grado la preocupación se encontraba en si se hallaría evidencia, a partir del análisis del marco teórico y del caso, en el que se pudiera contestar la pregunta de investigación planteada.

El desarrollo y el abordaje de los distintos autores denotaron una metodología que permitía profesionalizar las diferentes técnicas de elaboración de un proyecto cultural y la producción de espectáculos. Esta profesionalización permitió encontrar un claro contraste entre la teoría y la práctica del abordaje de los productores de la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo que desembocó en una respuesta a la pregunta de investigación.

La pregunta de investigación planteaba la interrogante de si la gestión de la cuarta presentación del "Festival Lírico de Montevideo" fue eficaz en términos de los recursos utilizados. Para contestarla, se abordarán los principales puntos del análisis en relación con la planificación y producción del "Festival Lírico de Montevideo". Se desarrolló cada punto y a partir de los mismos se inferirá la respuesta a la pregunta.

Si se tuviera que distinguir el aspecto de mayor influencia en todo lo referente a la producción y espectáculo de la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo se debería de abordar a la planificación. La predominancia de la cultura oral y la falta de proyección de los diferentes aspectos del proyecto influyeron negativamente en los resultados obtenidos. El no explicitar los objetivos puntuales, las tareas, las fechas límite, las estrategias, los públicos, los canales de comunicación generaron dificultades durante el desarrollo de todo el proyecto, tanto en su preparación como en la etapa producción del espectáculo.

A nivel de planificación si bien el proyecto tenía su fundamentación, objetivo principal y una descripción del contexto, tuvo carencias a nivel de planificación: no se definieron objetivos específicos, actividades, tareas a realizar, plazos límite y responsables del desarrollo de las actividades. Se trabajó con una metodología intuitiva que no permitió la

profesionalización de la producción del espectáculo. No se contó con una determinación y caracterización profunda del público objetivo, lo que tuvo influencias negativas a nivel comercial, principalmente con empresas privadas y de medios de comunicación.

Esta falta de planificación no permitió a los productores evaluar diferentes escenarios posibles y las repercusiones económicas que tendrían los mismos. Como se vio en el análisis, el haber optado por realizar una o dos óperas con un solo equipo de Directores y Solistas le hubiera permitido a los productores acceder a mayores beneficios económicos sin poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos de la organización del Festival Lírico de Montevideo y de la cuarta presentación. El análisis demuestra que la realización de cualquiera de estos dos escenarios posibles, no solo hubiera sido más económico en términos de producción, sino que además se hubieran cumplido de mejor forma con todos los objetivos del espectáculo.

Si bien el espectáculo se pudo realizar, su desarrollo, desde los primeros ensayos hasta el estreno, fue desorganizado. El de no haber definido ningún sistema de evaluación continuo que permitiera detectar desvíos en las acciones que se estaban realizando, no permitió encontrar oportunidades de mejora y experiencias positivas para futuros presentaciones del Festival Lírico de Montevideo.

La carencia de proyecciones de las diferentes estrategias de promoción del espectáculo no permitió encontrar otros caminos para resolver los gastos innecesarios vinculados con las invitaciones. Se podría afirmar que el regalar las entradas como modo de promoción, partiendo de la base que solamente el 10% asistió, tuvo una influencia negativa en la recaudación. El haber emitido las entradas con anticipación, sin la confirmación de los invitados, le costó a la producción \$ 4.440. Esta decisión sumada a la acción de venta de localidades con 2x1 hizo que cualquier oportunidad de haber aumentado el precio de las localidades no arrojara resultados favorables. Como se vio en el análisis, si bien la estrategia del 2x1 hizo que el ingreso por la venta del 60% de las localidades bajare un 10% por aportes a AGADU, proporcionó una de las publicidades más relevantes en términos de los medios utilizados e incrementó la cantidad de público en la sala.

Dentro de lo que fue la comunicación del espectáculo, en el análisis, se dividió en comunicación interna y externa. La comunicación interna fue improvisada, sin planificación y primordialmente basada en una cultura oral. Esto influyó negativamente en

el control y la evaluación de todos los medios de comunicación internos de la producción. Tampoco existieron métodos de evaluación que les permitieran a los productores determinar mejores prácticas de comunicación interna para próximas presentaciones del Festival Lírico de Montevideo.

A los efectos de la comunicación externa, que se enfocó principalmente en las relaciones comerciales del espectáculo, se podría haber desarrollado una estrategia enfocada a tener la información que las empresas privadas están buscando al momento de invertir su presupuesto de marketing. La falta del desarrollo de las características del producto que se le estaba proponiendo a los potenciales patrocinadores privados no fueron las suficientes como para que éstas decidieran destinar parte de su presupuesto de marketing a la cuarta presentación del “Festival Lírico de Montevideo”. Por otra parte, sí se podría afirmar que la información del producto estuvo lo suficientemente detallada para aquellos Ministerios, Entes Públicos, IMM, Embajadas y Asociaciones Culturales con políticas favorables para este tipo de emprendimientos que aportaron un 90% del capital de la producción.

Desde el punto de vista de la promoción del espectáculo, si se hubiera contado con un presupuesto, o si se le hubiera solicitado a los auspiciantes como los Ministerios, IMM, Embajadas y Asociaciones Culturales que difundieran el espectáculo, se podría haber contado con más público en las funciones. Si bien los medios de promoción del espectáculo parecían los correctos, la falta de difusión hizo que la sala tuviera un promedio de ocupación del 26,4%, esto tuvo influencias negativas en la recaudación por venta de localidades.

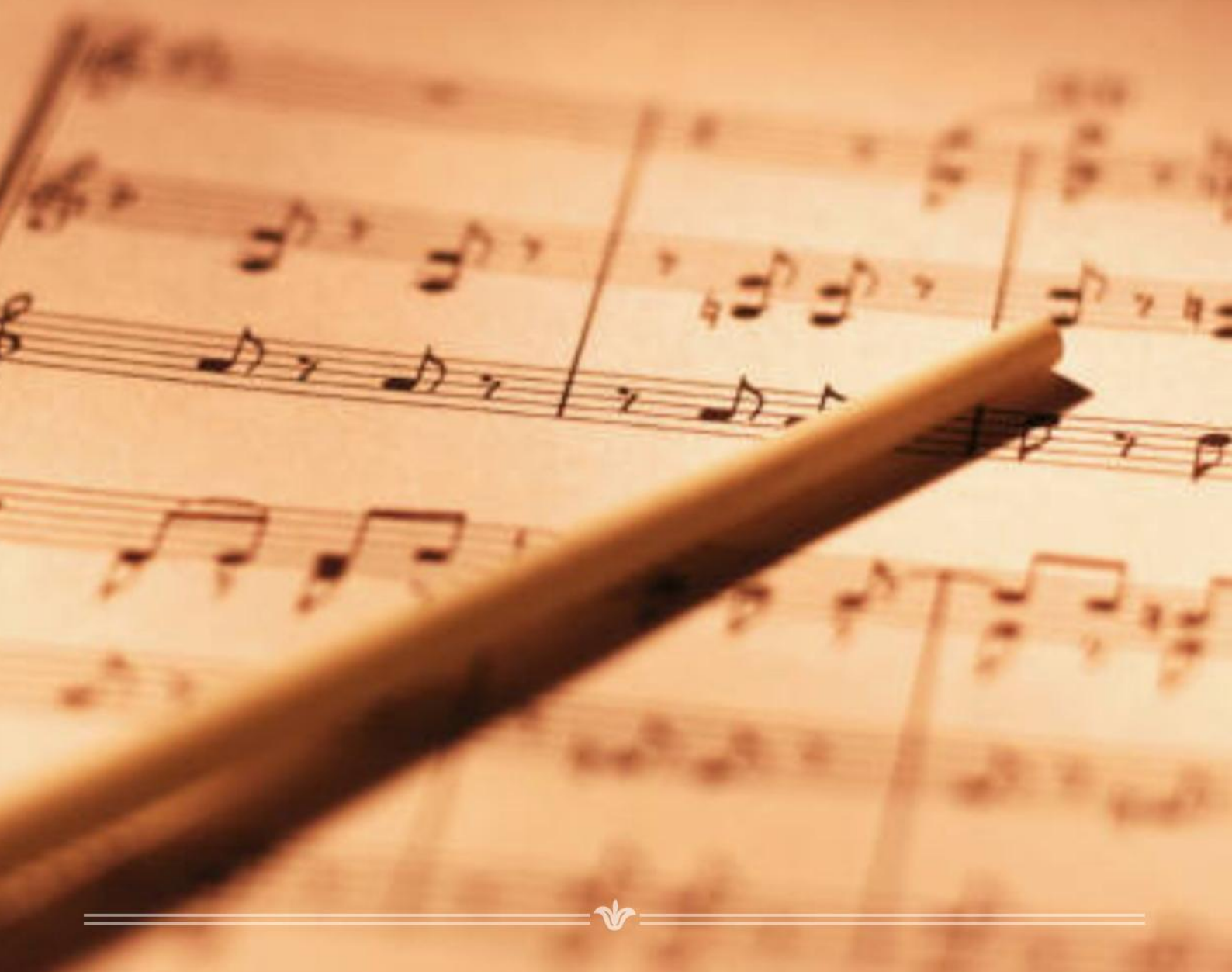
Estas críticas constructivas no le quitan el mérito a los productores por haber realizado un espectáculo que involucró la participación de más de 100 artistas y la inversión de \$ 566.800 en la cultura en un momento donde “no existían recursos para realizarlo”. Lo que se busca evidenciar es que, más allá de la buena voluntad y el sacrificio de los productores, la producción podría haber sido más eficaz en términos de los recursos utilizados, y esto le podría haber generado mayores beneficios.

Si partimos de lo anteriormente dicho, no queda más que afirmar que la respuesta a la pregunta de investigación de esta Memoria de Grado es “no”; ya que si la producción hubiera invertido mayor cantidad de tiempo en planificar el espectáculo, determinar

diferentes escenarios posibles para la realización del mismo, generar diagramas de tiempo con las fechas límites, estipular metodologías de evaluación de cada uno de los objetivos y tareas, desarrollar estrategias de comunicación y evaluación de la producción, la gestión de la cuarta presentación del Festival Lírico de Montevideo hubiera sido eficaz en términos de los recursos utilizados ya que hubiera sorteado la mayoría de los inconvenientes encontrados en el análisis antes de que hubieran ocurrido. La producción podría haber cumplido con todos los objetivos, tanto de la organización del Festival Lírico de Montevideo como de la cuarta presentación, con menos recursos de los utilizados.

A modo de reflexión personal quisiera añadir que fue un placer haber podido desarrollar el estudio de este caso, ya que demuestra con claridad lo importante que es la planificación en la cultura. Ya sea que se desarrolle un espectáculo con pocos o muchos recursos, la planificación y el desarrollo de una metodología basada en cumplimiento de objetivos, tareas y acciones y evaluación continua son cruciales en el momento de elaborar la idea del proyecto cultural hasta la concreción del mismo. Estos aspectos, que en momentos son percibidos por los proactivos productores como burocráticos pueden establecer puntos de vista y reflexiones sobre un mismo problema que pueden ayudar a que se eviten contingencias antes de que se produzcan y que las producciones sean más eficaces en términos de los recursos utilizados.

BIBLIOGRAFÍA



Bibliografía

Libros

- Ander-Egg, Ezequiel, *Introducción a la planificación*, Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1983.
- Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar Idáñez, María José, *Como elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, 15° edición, Ed. ICESA, Madrid, 1997.
- Bonet, Luis, *Gestión de proyectos culturales. Análisis de casos*, Primera Edición, Ed. Ariel, Barcelona, 2006.
- Chabaneau, Luis y Falgueras, Francesc, *Ficha N°1. Fundamentos del diseño de proyectos culturales*. Curso 2009, material de apoyo de la materia Diseño de Proyectos, Prof. Luis Enrique Chabaneau.
- Cimarro, Jesús, *Producción, gestión y distribución del teatro*, 2da Edición, Ed. Fundación Autor, Madrid, 1999.
- Colbert, François y Cuadrado Manuel, *Marketing de las Artes y de la Cultura*, Ed. Ariel, Barcelona, 2003.
- Grupo Xabide, *La comunicación en la gestión cultural*, Foro de Gestión cultural, Primera edición, año 2006,
- Naso, Alberto, *Manual de Planificación de Medios*, Ed. De las ciencias, Buenos Aires, 2002.
- Roig, Marc, *Ficha N°5. Introducción a la producción artística*. Curso 2009, material de apoyo de la materia Diseño de Proyectos, Prof. Luis Enrique Chabaneau.
- Schraier, Gustavo, *Laboratorio de Producción Teatral 1, Técnicas de gestión y producción aplicadas a proyectos alternativos*, 2da Edición, Ed. Atuel, Buenos Aires, 2008.
- Vives, Pedro, *Glosario crítico de gestión cultural*, Ed. Camares, Granada, 2009.
- Xifra, Jordi, *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, Ed. Páidos, Barcelona, 2005.

Revistas

- Chabaneau, Luis, “Gestor cultural, una profesión emergente”, *Revista Prisma*, Nro. 8, Uruguay, ciudad de Montevideo, 1997, Pág. 25-26.
- Millán, Tomás, “Para comprender el concepto de cultura”, *UNAP Educación y Desarrollo*, Volumen 1, Nro. 1, Chile, ciudad de Victoria, Marzo del 2000, Pág. 2.

Web

- http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=gesti%F3n
(08/10/2011)
- http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=%F3pera
(21/10/2011)
- http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=productor
(10/11/2011)
- http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=espectaculo
(10/11/2011)