

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias y Humanidades



Excelencia que trasciende

DEL VALLE
GRUPO EDUCATIVO

Diseño de la agencia de comunicación y mercadeo Disonartes

Trabajo de graduación como Modelo de Trabajo Profesional presentado por Ana Elizabeth

Romero Véliz para el grado académico de Licenciada en Comunicación y Letras

Guatemala,

2024

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias y Humanidades



Excelencia que trasciende

DEL VALLE
GRUPO EDUCATIVO

Diseño de la agencia de comunicación y mercadeo Disonartes

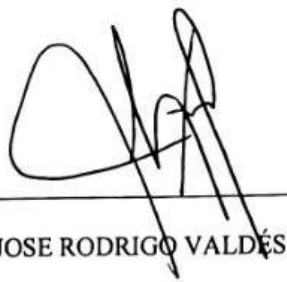
Trabajo de graduación como Modelo de Trabajo Profesional presentado por Ana Elizabeth

Romero Véliz para el grado académico de Licenciada en Comunicación y Letras

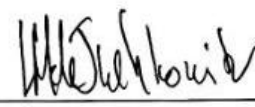
Guatemala,


2024

Vo.Bo.:

(f) 
MA. JOSE RODRIGO VALDÉS CRUZ

Tribunal Examinador:

(f) 
MA. Luna Mishaan

(f) 
MSc. Elba Mazariegos

(f) 
Lic. Juan Marcos Ruiz

Fecha de aprobación del examen de graduación: Guatemala, 02 de diciembre de 2024

Prefacio

El arte es importante en la identidad cultural de un estado, por lo que es necesaria su preservación. Guatemala cuenta con numerosas iniciativas y proyectos enfocados en la formación artística de niños y jóvenes en todo el país. No obstante, al buscar una carrera artística, surgen desafíos y obstáculos para formarse y ejercer profesionalmente. Quiero agradecer especialmente a mis colegas y a mis maestros en la música y la cultura por aportar su visión a esta investigación.

Este trabajo es la idea de una joven clarinetista preocupada por su gremio y especialmente inspirada por la generación de músicos con los que creció. Aunque nuestras experiencias son diferentes, nuestras inquietudes se encuentran entre lo incierto y el anhelo por crear oportunidades laborales en la música académica, ya no solo para nosotros sino también para las generaciones venideras. Espero que esta investigación esclarezca una parte del camino y sea de utilidad para sus proyectos.

Al iniciar la carrera, otros eran mis intereses, pero me encontré con la comunicación y terminó siendo la respuesta a una de las más grandes preguntas de mi vida. Agradezco a Dios por la oportunidad de culminar esta carrera universitaria en la institución de mis sueños y mostrarme el punto de encuentro entre las dos disciplinas humanísticas que más me maravillan. También, gracias a las catedráticos y mentores que puso en mi camino, de quienes aprendí más allá del salón de clases.

Doy gracias a mi familia por su incondicional apoyo en toda mi formación profesional, desde hace veinte años cuando, por primera vez, la música llegó a mí. También, en mi paso por la universidad fueron fundamentales para llegar al final de este camino. Definitivamente, no lo habría logrado sin su amor, apoyo y entusiasmo por lo que hago.

Gracias a mis amigos del Cuarteto del Alba por apostarle a esta idea. Y a mi amado esposo, que oyó esto primero.

La música académica es un arte vivo, desde su lenguaje hasta su apreciación. También tiene un poder unificador que nos hace sentir parte de algo más grande. Con esta premisa, quiero expresar mi agradecimiento, por medio de un homenaje póstumo, a mi abuelita, Emilsa Azucena, artesana y cuidadora, siempre entusiasta de nuestras metas y sueños.

ÍNDICE

Prefacio.....	i
Listado de fotografías	vii
Listado de fotografías anexos.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	viii
I. Introducción.....	1
II. Descripción general de la investigación y del modelo de trabajo profesional	2
III. Definición del problema / Situación.....	3
IV. Justificación.....	4
V. Objetivos....	5
5.1. Objetivo general.....	5
5.2. Objetivos específicos	5
VI. Marco contextual	6
VII. Marco teórico	7
7.1. Marketing y comunicación estratégica cultural.....	7
7.1.1. Marketing.....	7
7.1.2. <i>Inbound marketing</i> y de contenidos.....	8
7.1.3. Marketing cultural.....	9
7.1.4. Aplicación del marketing cultural.....	11
7.2. Comunicación estratégica	13
7.2.1. Comunicación estratégica cultural.....	15
7.2.2. Aplicación de la comunicación estratégica cultural.....	15

7.2.3. El caso de los museos	17
7.3. Música académica	18
7.3.1. Música académica o clásica	18
7.3.2. El músico académico	19
7.4. Música académica, comunicación y marketing.....	20
7.4.1. El caso de la ópera y la comunicación	20
7.4.2. La ópera en internet	22
7.4.3. Marketing en conciertos de música académica.....	22
7.4.4. Audiencias o públicos de la música académica	25
7.5. Industria cultural y música académica en Guatemala	26
7.5.1. Arte y cultura	27
7.5.2. Comunicación y gestión cultural	30
7.5.3. Gestión cultural en Guatemala.....	34
7.5.4. Economía cultural	42
7.5.5. Economía cultural en Guatemala	44
7.5.6. Instituciones de música académica en Guatemala	47
7.5.7. El gremio de música académica en Guatemala.....	48
7.6. Agencia de comunicación y mercadeo.....	50
7.6.1. Referentes de agencias de comunicación y marketing	50
7.6.1.1. Agencia Voice.....	50
7.6.1.2. Agencia Comunica.....	52
7.6.1.3. Consultoría Lilian Cázares.....	52

7.6.2. Segmentación de mercado	53
VIII. Marco metodológico	55
8.1. Enfoque	55
8.2. Método y diseño.....	55
8.3. Población y muestra.....	56
8.4. Instrumentos de recolección	57
8.5. Procedimiento y procesamiento de la información.....	57
IX. Resultados.....	60
9.1. Análisis de entrevistas a músicos académicos	60
9.2. Análisis de comunicación de música académica en el extranjero.....	63
9.2.1. Orquesta Sinfónica de Toronto	64
9.2.2. Alondra de la Parra, directora de orquesta.....	64
9.3. Diseño de la agencia de comunicación y mercadeo Disonartes.....	65
9.3.1. Perfil del cliente de Disonartes	65
9.3.2. Buyer persona: Músico	66
9.3.3. Buyer persona: Agrupación	67
9.3.4. Propuesta de valor.....	69
9.3.5. Servicios de comunicación y marketing	70
9.3.6. Perfil del cliente del músico académico.....	70
9.3.7. Visión.....	71
9.3.8. 90 días	72
9.4. Caso de aplicación: Cuarteto del Alba.....	72
9.4.1. Campaña <i>Sinfonía del Alba</i>	75
9.4.2. Otros contenidos	77

X. Conclusiones	79
XI. Recomendaciones.....	81
XII. Referencias.....	82
XIII. Anexos.....	88

Listado de fotografías

Fotografía 1. Perfiles actuales de TikTok e Instagram del Cuarteto del Alba	74
Fotografía 2. Sitio web del Cuarteto del Alba	75
Fotografía 3. Campaña Sinfonía del Alba en el sitio web del Cuarteto del Alba	76
Fotografía 4. Contenidos destacados del Cuarteto del Alba en Instagram y TikTok	78

Listado de fotografías anexos

Fotografía 1. Actividades de los cursos de emprendimiento de MITx	88
Fotografía 2. Grabaciones y transcripciones de las entrevistas a músicos académicos y gestores culturales, entre julio y septiembre de 2024	88
Fotografía 3. Ejemplo de la triangulación de las entrevistas	89
Fotografía 4. Organización de los Buyer persona en plantilla	90
Fotografía 5. Ejemplo del análisis de los canales de comunicación extranjeros según lista de cotejo	91

Resumen

La aplicación de estrategias de marketing y comunicación en el sector cultural, y en particular en la música académica en Guatemala, es una necesidad urgente. Aunque este sector es significativo para la economía y ha despertado un creciente interés por su comercialización, la aplicación de estas técnicas aún es limitada. Esto plantea dificultades para el desarrollo artístico, el reconocimiento social y la sostenibilidad económica de los músicos académicos. Este estudio explora los conceptos de comunicación y marketing cultural como herramientas para mejorar la difusión de productos culturales, que tienen características específicas propias.

Mediante una investigación cualitativa, se analiza el perfil del músico académico y sus necesidades en estas áreas, lo que da pie a la propuesta de una agencia de comunicación y marketing especializada y su propuesta de valor. Esta agencia busca ofrecer soluciones efectivas que ayuden a los músicos a conectarse mejor con su audiencia, fortaleciendo la marca artística y promoviendo una relación más cercana con el público.

Palabras clave: marketing y comunicación cultural, música académica, audiencias, sector cultural, gestión cultural, economía cultural.

Abstract

The application of marketing and communication strategies in the cultural sector, particularly in the realm of classical music in Guatemala, is a pressing need. Despite the sector's economic significance and the growing interest in its commercialization, the use of these techniques remains limited. This creates challenges for artistic development, social recognition, and the economic sustainability of classical musicians.

This study explores the concepts of cultural communication and marketing as tools to enhance the dissemination of cultural products, which possess unique characteristics. Through qualitative research, the profile of classical musicians and their communication and marketing needs are analyzed. Based on these findings, a proposal is made for a specialized communication and marketing agency. The agency aims to offer effective solutions that help musicians better connect with their audiences, strengthen their artistic brand, and foster a closer relationship with the public.

Key words: cultural marketing and communication, classical music, audiences, cultural sector, cultural management, cultural economy.

I. Introducción

El sector cultural, que abarca tanto las industrias culturales de consumo masivo como las artes basadas en la expresión individual del artista, presenta características únicas en su oferta y demanda (García, 2016). Si bien existe un creciente interés en comercializar productos culturales, la aplicación de técnicas de marketing y comunicación en este ámbito aún es limitada (Leal & Quero, 2011).

El análisis de las entrevistas a músicos académicos reveló que, en contextos como Guatemala, el sector enfrenta retos de actualización en difusión cultural. En el caso de la música académica, la escasez de estrategias de marketing y comunicación dificulta la conexión entre los músicos y los públicos (Warthenpfehl, 2019). Esto afecta a la labor artística en diferentes niveles: desarrollo, reconocimiento y negocio. De esta manera, con una estrategia de marketing y comunicación se busca establecer un diálogo entre el músico y su público, partiendo de la identidad única de cada artista y sus valores.

Esta investigación cualitativa, basada en teoría fundamentada y entrevistas realizadas a músicos académicos y gestores culturales guatemaltecos, busca abordar esta problemática al proponer el diseño de una agencia de comunicación y mercadeo especializada en música académica. Mediante la creación de contenidos relevantes y la utilización de canales de comunicación adecuados, se puede generar interés y fidelizar al público, construyendo relaciones duraderas y significativas. El objetivo es proporcionar a los músicos herramientas y recursos para difundir de manera estratégica y efectiva su trabajo.

II. Descripción general de la investigación y del modelo de trabajo profesional

El trabajo profesional está conformado por las dos partes de esta modalidad de graduación:

1. Una investigación teórica para comprender los conceptos referentes a la comunicación y el marketing de productos culturales. Esto también involucra otros factores, como las industrias, la economía naranja y la gestión cultural. También, en este apartado se fundamentan la situación y la oportunidad identificada.

2. La propuesta final consiste en el diseño de una agencia de comunicación y mercadeo especializada en músicos académicos, respaldada por entrevistas a una muestra de músicos académicos y a un grupo de gestores culturales, con la finalidad de conocer la situación actual de la música y la cultura en Guatemala. La agencia busca aportar valor en las carreras profesionales de los músicos al implementar técnicas y herramientas que les permitan acercarse a los públicos y vivir de la música.

III. Definición del problema / Situación

Cada año, en Guatemala se forman jóvenes en música académica, no obstante, el país cuenta con una sola agrupación profesional para desarrollarse como intérprete asalariado. Por esta razón, los músicos ven la necesidad de emprender sus propios proyectos y buscar la autosostenibilidad. Esto representa retos de diferentes niveles, algunos para los cuales no tienen herramientas, como la difusión y promoción del trabajo artístico. Como consecuencia, resulta en un gremio apartado de la sociedad y relegado en políticas públicas, a pesar de su valor social, político y cultural.

Los datos de esta investigación sugieren que el gremio de música académica en Guatemala enfrenta diversos retos de desactualización en diferentes áreas, como la educación y la comunicación. Así mismo, se observa que hay otras disciplinas, como las artes visuales, que exportan arte guatemalteco, a diferencia de la música académica. Por ejemplo, como los maestros Paula Nicho, artista maya kaqchikel en la Bienal de Venecia (Martínez, 2024) y Samuel Escobar en los museos del Prado y del Louvre (Jumique, 2023).

Por ello, se identifica en la comunicación y el marketing culturales la oportunidad de aplicar técnicas y herramientas que impulsen la difusión de la música académica. Consecuentemente, una oportunidad que inspire al músico a seguir creando y produciendo, al conectar con los públicos y verse capaz de promocionar y vender su trabajo artístico.

IV. Justificación

En las últimas décadas, la comunicación ha experimentado un crecimiento notable, impulsado por avances tecnológicos significativos (Díaz-Criado, 2017, p. 15). Muchas marcas han comenzado a invertir en estrategias de comunicación para destacar en el mercado. Sin embargo, algunas áreas profesionales, como el sector de la música académica, han quedado rezagadas frente a estas tendencias.

También conocida como música clásica, esta comunidad enfrenta desafíos importantes de actualización, especialmente en la manera de conectar con las audiencias y lograr sostenibilidad económica. Por lo tanto, se propone el diseño de una agencia de comunicación y mercadeo especializada que atienda las necesidades de este sector en Guatemala.

Es crucial que los músicos dispongan de herramientas adecuadas para promover su trabajo, reconectar con el público y vivir de su arte. Además, esto implica fortalecer su participación en la sociedad y llevar a cabo campañas de concienciación que ayuden a desmitificar la música académica. La visibilidad de los músicos podría fomentar la competencia y motivar la creación de obras de alta calidad, reestableciendo a Guatemala como un país reconocido por sus grandes talentos musicales.

V. Objetivos

5.1. Objetivo general

Diseñar la agencia de comunicación y mercadeo Disonartes, especializada en música académica.

5.2. Objetivos específicos

1. Conocer el estado comunicacional actual de la música académica en Guatemala.
2. Realizar una segmentación de mercado que evalúe las características del cliente potencial de Disonartes.
3. Plantear el diseño de una agencia que articule la problemática, el mercado y la propuesta de valor.

VI. Marco contextual

El trabajo de graduación en modalidad de trabajo profesional se desarrolla en Ciudad de Guatemala, con especial interés en jóvenes músicos entre 18 y 35 años que hayan estudiado música en alguna de las principales instituciones estatales especializadas en música académica, así como a maestros destacados a nivel nacional e internacional, que tengan proyectos musicales en curso o a futuro, como agrupaciones, festivales, entre otros.

La industria musical en Guatemala es una industria en crecimiento, especialmente la música académica, donde son pocos los artistas reconocidos. La música académica enfrenta el desafío universal de ser percibida como algo lejano y en ocasiones elitista. Además, es de las disciplinas que más ha tardado en integrarse al espacio digital y acercarse a las audiencias. Actualmente, la difusión de la música académica en Guatemala es baja, pero tiene una alta actividad y producción.

El enfoque de la investigación es cualitativo, basado en la revisión bibliográfica y la realización de entrevistas en profundidad. Con base en los cursos sobre emprendimiento de MITx (Aulet & Beshimov, 2014; 2016; 2017), se perfiló a la comunidad de músicos académicos y a los clientes potenciales de Disonartes. De esta manera, la entrega final consiste en el diseño de la agencia de comunicación y mercadeo Disonartes con una propuesta de valor que responda a sus necesidades.

VII. Marco teórico

7.1. Marketing y comunicación estratégica cultural

7.1.1. Marketing

El *marketing* es una disciplina y una herramienta relevante para los negocios, pues se trata del departamento encargado de los clientes (Kotler et al. 2021). De acuerdo con Kotler et al., la meta de la mercadotecnia o mercadeo es atraer a nuevos clientes, mantenerlos e incrementar su número al aportarles valor y satisfacción (p. 28). No debe confundirse con las ventas o la publicidad, pues, aunque son parte de esta, el *marketing* se diferencia por su interés en satisfacer las necesidades del consumidor (p. 29).

Kotler et al. (2021) define al mercadeo como un proceso por medio del cual las empresas atraen al cliente, construyen una relación sólida y crean valor para este con la finalidad de que ellos también le devuelvan algo a la empresa (p. 29). Godin (2019) concuerda con que la atención está en el cliente, es decir, estar al servicio de los demás para ayudarlos a solucionar sus problemas (p. 13). De esta manera, el marketing produce cambio, causa un impacto, pero para lograrlo es necesario que el profesional observe y entienda las normas culturales (p. 9).

En antaño, el marketing se trató de una práctica intrusiva, unilateral, donde el consumidor recibía mucha información, probablemente la mayoría innecesaria, en contra de su voluntad. También se veía la tendencia de «destruir» a la competencia para lograr expandirse (Godin, 2019, p. 12). El mundo digital reformó la manera de acercarse a las personas, pues su enfoque no estaba en la publicidad o en las masas, sino en el individuo y el intercambio (p. 13). De esta manera, surgió una corriente más empática y respetuosa, que se preocupa por comprender el problema del cliente y lo ayuda a mejorar una parte de su vida, a través de la escucha y la cultura.

Así pues, el marketing se centra en el «mercado mínimo viable», es decir, un grupo pequeño con un perfil específico, para el cual se construye un mensaje personal y relevante que le interesará recibir. El mercadólogo, entonces, tras identificar al mercado, entrega el mensaje con sentido y de forma memorable. Bajo esta premisa, Godin (2019) propone empezar por «hacer cultura» para que el cambio que el mercadólogo promueve se arraigue en la audiencia objetivo. Esto se logra por medio de lo que caracteriza a la humanidad: las historias, las relaciones y las experiencias (p. 21).

7.1.2. *Inbound marketing* y de contenidos

A raíz del avance tecnológico y los medios digitales, cambió la manera de llegar a las personas y también lo hizo la forma de comunicar. Ahora, las personas buscan la información en internet y el *inbound marketing* es el encargado de que sea encontrada (Halligan & Shah, 2014, p. xi). El *inbound marketing* se define a sí mismo por su opuesto, el *outbound*, el cual utiliza métodos invasivos para hacerse ver. También conocido como marketing de atracción, su metodología se basa en construir relaciones significativas y duraderas con los clientes al brindarles información relevante y útil para que alcancen sus metas (p. xviii).

El usuario digital es diferente en internet que los usuarios de otros medios de comunicación, pues en este la propuesta es conectar, no un simple consumo, por lo que surgen formas de bloquear la publicidad invasiva. Esto desafía a los profesionales de la mercadotecnia para averiguar cómo acercarse efectivamente a los públicos. De esta manera, se descubre que, en lugar de ser interrumpidas con anuncios, las personas quieren ser ayudadas a resolver una situación. Así, en el *inbound marketing*, la propuesta es compartir información relevante y contenido útil para los públicos (Halligan & Shah, 2014, pp. xvii-xviii).

Halligan & Shah, pioneros del *inbound marketing*, señalan que la gente se informa y compra por medio de motores de búsqueda, blogs y redes sociales. Por lo tanto, además de una propuesta de valor, la forma en que se hace llegar debe ser por contenidos relevantes, pues son los que se difunden con mayor facilidad (Halligan & Shah, 2014, p. 23). De esta manera, los autores recomiendan experimentar con diferentes tipos de contenido para evaluar el más efectivo para cada tipo de mercado (p. 24). Así mismo, concuerdan en centrarse en el sitio web, donde se reúne toda la información importante, y conectar con diferentes comunidades en espacios amplios y cotidianos como las redes sociales (p. 10).

Bajo la premisa de generar valor para el cliente, se propone el marketing de contenidos: «la publicidad disfrazada de contenidos» (Mateos, 2013, p. 17). Mateos (2013) lo define como una técnica que «consiste en la creación y posterior distribución de contenidos relevantes y valiosos para atraer al público objetivo hasta el producto o servicio, mediante diferentes opciones» que, además, toma mayor relevancia en el «ecosistema digital» (pp. 17-18).

7.1.3. Marketing cultural

El marketing cultural es un concepto que comenzó en Estados Unidos en la segunda mitad del siglo XX. Los teóricos identificaron que el marketing tradicional no contemplaba las características esenciales de los productos culturales, puesto que «la cultura ha terminado siendo simultáneamente un recurso, un producto y una experiencia» (Gigirey, 2016, citado por Fragoso, 2022, p. 6). Por esta razón, más que perseguir un objetivo económico, busca dar a conocer y fomentar la apreciación de una obra a través del diálogo y la conexión con el público (Fragoso, 2022, p. 8).

Así, se delimitan las características del marketing cultural. Una de ellas es que se concentra en el producto, el cual debe presentarse de una forma comprensible y atractiva para que encuentre al consumidor correcto, en lugar de adaptarlo al consumidor. Esto debido a que el producto cultural tiene una razón de ser más allá de las ventas (Colbert, 2003, p. 31). Así mismo, enfatiza el hecho de que un bien cultural maneja diferentes audiencias (Monistrol, 2009, pp. 2-3). De esta manera, el teórico canadiense, Colbert, construye una definición de marketing cultural:

Es el arte de alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto — precio, distribución y promoción— con el objetivo de poner en contacto al producto con un número suficiente de consumidores y alcanzar así los objetivos de acuerdo con la misión de la organización cultural (Colbert, 2003, citado por Monistrol, 2009, p. 3).

En el marketing cultural, además, se observan dos grandes proveedores: las industrias culturales y las artes. De acuerdo con Fragoso, las industrias culturales encierran a los productos de consumo masivo y gran producción, como el cine o los libros. En el sector de las artes se encuentran las llamadas bellas artes como el teatro, la música, la danza y la pintura, cuyas producciones son limitadas y nacen de «iniciativas humanas» a raíz del interés subjetivo del artista (Fragoso, 2022, p. 7).

No obstante, la práctica del marketing y la comunicación cultural es escasa en las instituciones escénicas, con una aplicación media en los museos (Fragoso, 2022, p. 5). Por lo tanto, aunque se trata de una disciplina con mucha oportunidad para la investigación y la aplicación, también se observa que las estrategias y los resultados dependen de las pocas instituciones que lo realizan. A pesar de esto, algunos autores dan luces sobre el camino por dónde comenzar a plantear un plan de marketing cultural.

7.1.4. Aplicación del marketing cultural

La aplicación del marketing cultural comienza desde sus objetivos. Viñarás (2009) los clasifica en tres tipos: informativos —notoriedad e imagen—, afectivos —actitud y opinión— y conativos —conducta y hábitos—. En pocas palabras, busca comunicar un mensaje, pero también obtener una reacción-acción a cambio: además de ser objetivos comunicativos también son relacionales (Viñarás, 2009, p. 45). De esta manera, el marketing de una organización cultural debe enfocarse en promover y difundir a la institución y su imagen, con claridad en sus valores y mensajes, determinantes en el trato y la respuesta que se desea de los públicos.

En la difusión de un producto cultural ya existente es importante que su presentación sea amigable para los diferentes públicos. De esta manera, surge la responsabilidad de indagar en cómo presentar el producto y con qué público establecer relaciones. Así mismo, se hace énfasis en que la comunicación implicará al público y la obra, así también al intérprete, en casos como las artes escénicas. (Viñarás, 2009, p. 37).

Si durante siglos, el protagonismo para el gestor del museo, ha estado dentro de sus paredes, en sus obras, conservación, investigación, en los últimos años, el protagonismo también está fuera, en el público, en los actores sociales y en la sociedad en general. En las personas que con su visita y su interés, dan vida a la obra, pues la experiencia museística no deja de ser consecuencia de un acto comunicativo en sí mismo, entre la obra y el visitante. (Viñarás, *Departamento de comunicación en museos*, 2009, p. 37).

De acuerdo con Guglielmino (1993, citado por Mateos, 2013, p. 16), el mercadeo del producto cultural posee tres funciones: gestión, difusión y cultura. La gestión trata el proceso de asimilar el producto para publicarlo de manera comprensible. El trabajo de difusión está relacionado con la mediación entre el producto y la sociedad, es decir, cómo se hace llegar.

Finalmente, la parte cultural comprende la obra y su influencia histórica en la sociedad y su aplicación actual (Guglielmino, 1993, citado por Mateos, 2013, p. 16). De esta manera, el autor subraya que hablar de comunicación cultural es hablar de ideas: «No se comunican obras de arte, documentos o restos arqueológicos, se comunican ideas alrededor de esas obras de arte, documentos o restos arqueológicos» (Mateos, 2013, p. 16).

Con relación a la imagen de la institución cultural, Valdés (1999) rescata la importancia de la identidad de una organización cultural, pues solo podrá distinguirse por sus valores y mensajes (citado por Monistrol, 2009, p. 8). De esta manera, hace la distinción entre la identidad corporativa y la identidad institucional. En la corporativa señala los valores tangibles, como los protocolos entre el personal y frente a los públicos, los cuales quedan fijados en la percepción de la organización. La identidad institucional, por otro lado, abarca los valores intangibles, desde la misión y la visión hasta los manuales.

Colbert (2003, p. 37) aborda el tema de la marca cultural y la importancia de que sea puntual para fijarse con éxito en la mente del consumidor. La marca cultural debe ser fácil de comprender: información simplificada que facilite la comunicación con las audiencias. De esta manera, favorece al posicionamiento de la marca en la percepción del consumidor, y así también posibilita el incremento en el número de consumidores (Colbert, 2003, pp. 37-38). De acuerdo con Szabo (2019, citado por Warthenpfehl, 2019, p. 5), en el marketing cultural, la marca es más relevante que el producto cultural, pues es con esta imagen con la que el público establecerá una relación.

7.2. Comunicación estratégica

El concepto de comunicación se ha ampliado con el paso del tiempo. Su enfoque tradicional se limita a un emisor, un mensaje, un código y un receptor. No obstante, con el surgimiento de tecnologías y nuevos canales de comunicación, cada fase evolucionó a algo más complejo. Así, el receptor se convirtió en una audiencia y la comunicación en una herramienta para atraer su atención y persuadirlo (Leal & Quero, 2011, p. 35). La comunicación de masas tomó relevancia social, política y cultural, aunque aún se trataba de un proceso unidireccional (Díaz-Criado, 2017, p. 18).

La consolidación del término comunicación estratégica es algo reciente, aunque, según Díaz-Criado (2017), surgió incluso antes que la idea y el concepto. El concepto de estratégico tuvo sus primeros usos en las operaciones militares. Se deriva del griego *strategos*, que significa «guía del ejército» para, finalmente, referirse a una dirección óptima de operaciones militares (Díaz-Criado, 2017, p. 16). Por esta razón, gran parte del siglo XX en Estados Unidos lo aplicó al comercio bajo la perspectiva de estrategia militar: atacar, enfrentar y anular (Garrido, 2017, p. 3).

En las décadas de 1970 y 1980, la idea de una comunicación estratégica se empezó a referir a la comunicación interpersonal. Para finales de siglo se registran publicaciones que emplean este concepto en temas de economía y administración aunque sin una definición concreta (Díaz-Criado, 2017, p. 16). Baquer (2010), citado por Díaz-Criado, agrega que la estrategia es la forma correcta de actuar en situaciones conflictivas y «el arte de concebir planes de operaciones» los cuales deben ser coherentes con la finalidad política (p. 17). A diferencia de

las escuelas orientales, como la escuela japonesa de administración, donde la estrategia se basa en construir vínculos entre personas para servirse mutuamente (Garrido, 2017, p. 4).

El desarrollo tecnológico cambió la forma de interactuar con las audiencias y el proceso de comunicación evolucionó hacia un modelo multidireccional. Por consiguiente, fue necesario acudir a un procedimiento de comunicación más elaborado y meticuloso: la comunicación estratégica. Bajo la óptica japonesa, la estrategia se comprende como «un *elemento ordenador* que fija sus objetivos hacia la *satisfacción* de los *stakeholders*. . .», en lugar de preocuparse por derrotar a su competencia (Garrido, 2017, p. 4).

De acuerdo con Díaz-Criado (2017) «la expresión ha calado mejor que el concepto, pero cada sector trata de apropiárselo» (p. 21), es decir, el adjetivo estratégico se utiliza en diferentes áreas con el fin de resaltar su importancia, pero no implica una diferencia sustancial en la forma de hacer las cosas. Sin embargo, se propone un cambio en el planteamiento, donde el concepto se centre en la estrategia: «. . .lo nuevo no es la comunicación en sí, de cada sector, sino la contribución que desde la comunicación se presta a la consecución de los objetivos de cada organización» (Díaz-Criado, 2017, p. 22). De esta manera, el autor reúne parámetros fundamentales para el concepto de comunicación estratégica:

1. Tiene un propósito específico, de orden corporativo: «. . .busca persuadir e influir, de forma legítima, en las decisiones de los demás» (p. 9);
2. se desarrolla en un entorno competitivo;
3. es indispensable que las acciones de comunicación estén coordinadas en toda la organización para que el mensaje y los objetivos sean claros;
4. por consiguiente, debe promoverse «la coherencia de la comunicación con la acción» (p. 9).

7.2.1. Comunicación estratégica cultural

En la década de 1960 se consolidó la escuela latinoamericana de comunicación al cuestionar la escuela estadounidense «al servicio de grupos de poder económico» (Leal & Quero, 2011, p. 36). Bajo la necesidad de acciones comunicativas afines con las sociedades latinoamericanas, surge el término comunicación para el desarrollo con el objetivo de aportar a la sociedad desde la comunicación, fomentar la participación de la comunidad y transmitir conocimientos (Leal & Quero, 2011, p. 36). De esta manera, Leal & Quero (2011) plantean la premisa de que «lo que no se comunica, no existe», por lo que requiere de un sistema formulado por un profesional (p. 268). Así mismo, los autores aclaran que los objetivos de una organización o institución deben estar previamente formulados y articulados en el plan estratégico global.

El marketing cultural, enfocado en encontrar al consumidor correcto para cada producto cultural para alcanzar los objetivos, también implica promover y difundir a una organización o institución y su imagen. La comunicación estratégica facilita esta entrega y mejora el posicionamiento frente a las diferentes audiencias, internas y externas (Leal & Quero, 2011, p. 268). De esta manera, se enfatiza la relevancia de la marca por sobre el producto cultural, pues la institución y lo que promueve será diferenciada y reconocida a partir de su imagen, basada en sus mensajes y valores (Monistrol, 2009, p. 8).

7.2.2. Aplicación de la comunicación estratégica cultural

Puesto que, en su mayoría, los bienes culturales se tratan de proyectos temporales, estos se trabajan a partir de campañas de comunicación. Cada campaña lleva una estrategia detrás que evalúa el tipo de proyecto y sus objetivos. La estrategia de comunicación es una herramienta de

trabajo que contiene el planteamiento de una situación, los objetivos y las acciones a realizar. Esta herramienta comprende desde la comunicación interna hasta la comunicación externa, por lo que es necesario que todos los miembros de la institución o el proyecto conozcan la forma de relacionarse con todos los involucrados.

Leal & Quero (2011, p. 270) plantean las fases del plan de comunicación y lo que conllevan. Primero, un análisis de la situación actual de la institución y su estudio FODA. A partir de esto, se establecen los objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales, por sus siglas en inglés). Luego, se especifica a quién va dirigida la comunicación. Seguidamente, se define el mensaje a transmitir, así como su tono y estilo.

Con estos elementos esclarecidos, se plantea la estrategia de comunicación la cual determina lo que se quiere decir y la forma de hacerlo, con el propósito de alcanzar los objetivos. Es importante aclarar las actividades y los medios para desarrollar el plan, así como planificarlas en un calendario. Así mismo, debe considerarse el presupuesto para la elaboración y la ejecución del plan estratégico de comunicación. Finalmente, se realiza un control y seguimiento para optimizar el plan de manera que acerque a la organización a sus objetivos (Leal & Quero, 2011, p. 270).

Por último, los autores agregan que un plan de comunicación integral debe contener: (1) el manual de comunicación de crisis, (2) el manual de comunicación corporativa, (3) el plan de comunicación externa, (4) el plan de comunicación interna y (5) el programa de relaciones públicas (Leal & Quero, 2011, p. 271)

7.2.3. El caso de los museos

La música académica se asocia con lo antiguo. Kramer (2007) plantea la analogía con los museos y señala la creencia de una «cultura museística» en la música académica que le confiere un «signo de algo muerto» (Kramer, 2007, p. 12). Por el contrario, defiende que es una idea que desprestigia a los museos, pues, en la actualidad, han ganado mayor popularidad. Esto lo acredita a un trabajo de comunicación y marketing exitoso donde los museos se muestran como un espacio donde formarse y reflexionar sin prisa (pp. 12-13).

A inicios del siglo XXI, se consideraba a la difusión y la comunicación dos aspectos con la misma base —comunicación—, pero con diferentes objetivos: el primero se centraba en el producto cultural y el segundo daba a conocer la institución. En 2005 en España el Ministerio de Cultura integró la difusión y la comunicación en un solo programa de acción del Plan museológico (Mateos, 2013, p. 15). En este plan se observan los primeros indicios del marketing actual, pues primero perfila al visitante para la evaluación posterior de los servicios y las actividades del museo (Mateos, 2013, p. 17).

Si bien los museos exhiben tanto arte antiguo como obras contemporáneas donde lo importante es la expresión humana y sus subjetividades —como en la música clásica—, llevan un tiempo innovando su comunicación y marketing, enfocado en ofrecer formas de ver el arte y el mundo. De acuerdo con Kramer (2007), esto también debe ser una aspiración de la música académica: ofrecer formas de escuchar la música (pp. 12-13). Una de las herramientas que ha liderado las decisiones de difusión cultural es el marketing de contenidos (Mateos, 2013, p. 17).

Entre los museos que han estado a la vanguardia se encuentran el *Van Gogh Museum* de Ámsterdam, Holanda, y la fundación *National Trust* (Mateos, 2013, p. 19). En síntesis, crearon

recursos y contenidos tangibles, como un cómic con la historia del pintor reconocido, e intangibles, como un álbum de sonidos ambientales de un lugar histórico, con el objetivo de conectar emocionalmente con sus posibles visitantes a través de la interacción con el material (Mateos, 2013, p. 20). Así mismo, en ambos casos, los contenidos responden a la marca de la institución.

De esta manera se evidencia el potencial de estas instituciones culturales para crear contenidos que aporten a la sociedad y la cultura. Al mismo tiempo, se realiza un trabajo de difusión, con principios del marketing cultural y comunicación, enfocado en conocer a los diferentes públicos. Así, se establece la mejor forma de llevar un producto cultural ya existente, que se alinee con la imagen y marca de la institución (Mateos, 2013, p. 25; Viñarás, 2009, p 36).

7.3. Música académica

7.3.1. Música académica o clásica

En el libro *Why Classical Music Still Matters* (2007), el autor define la música académica como el «conjunto de música no teatral producida desde el siglo XVIII con un objetivo en mente: ser escuchada» (Kramer, 2007, p. 11). Tiene raíces africanas y orientales, pero su origen y estudio se registran en la Europa Occidental desde la Edad Media (Jorgensen, 2003, p. 134). Fue a través de las conquistas y el intercambio cultural que se divulgó al resto del mundo y, en la actualidad, también se consideran música académica las producciones no europeas que cuentan con sus características. De esta manera, la música académica se distingue por sus recursos, como orquestas, grupos de cámara y partituras, y sus características, como el tratamiento de la melodía al componer y al interpretarla (Ramírez, 2021, pp. 24-26).

Popularmente se le llama música «clásica», luego de las vanguardias del siglo XX y la necesidad por diferenciarse de la música popular. En el siglo XX, en el arte hubo cuestionamientos a lo tradicional y, así, el interés por explorar el significado que este tenía para cada individuo. En la música, los compositores se preocuparon por construir su propio lenguaje, nuevo y único (Fubini, 2004, p. 19). Sin embargo, esto también implicó la separación del artista y el público, pues ya no se centraba en representar a la sociedad del momento, como sucedía anteriormente, y las nuevas composiciones eran difíciles de escuchar (Kramer, 2007, p. 15)

Para la segunda mitad del siglo XX, la música clásica se convirtió en una actividad introvertida y ganó la reputación de una disciplina que requería entrenamiento profesional para ser contemplada. Además del distanciamiento de la música clásica del público, la era digital empezó a ganar más campo en el día a día y las actividades sociales se centraron en la inmediatez y la productividad. Por consiguiente, el acto de escuchar con atención una obra musical parece complicado y en peligro de perderse, aunque esto también la convierte en una habilidad deseada (Kramer, 2007, p. 12).

Los factores mencionados anteriormente contribuyeron a que la música académica adquiriera una percepción asociada con lo antiguo y complejo, casi obsoleta. Por otro lado, también benefició a la innovación musical y motivó la reflexión sobre la estética musical. De esta manera, Kramer (2007) recalca la necesidad de recuperar el valor de la música clásica y renovar la escucha a través de la conexión con la comunidad.

7.3.2. El músico académico

El término de músico mantiene su significado en los límites de la interpretación, pero en la actualidad ha evolucionado hacia mucho más. Bennett (2010), rescata algunas definiciones

anglosajonas donde el músico es quien interpreta o tiene habilidad para tocar instrumentos (p. 57). Por otro lado, el compositor inglés, Lionel Salter explica el significado de la palabra de forma que da luces a un concepto general e integral: «puede abarcar una cantidad de campos muy diferentes: interpretativo (intérpretes, tanto instrumentales como vocales) y directores; creadores (profesores, maestros, examinadores y adjudicadores), y los eruditos, los escritores, los críticos y otras actividades» (Salter, 1963, citado por Bennett, 2010, p. 57). De esta manera, se identifica un amplio abanico de oportunidades en la labor musical más allá de la interpretación.

7.4. Música académica, comunicación y marketing

7.4.1. El caso de la ópera y la comunicación

Isabel Villanueva es una cantante de ópera y comunicadora que ha investigado sobre la relación y el punto de encuentro entre estas dos disciplinas. Describe como mediación la interacción comunicativa intervenida por la tecnología de los medios de comunicación (Villanueva, 2014, pp. 19-20). De acuerdo con la autora, la mediación se observa más en las disciplinas escénicas como el teatro, la danza y la ópera. De esta manera, rescata el concepto de remediación aplicado al arte y la cultura, donde el contenido se centra en el producto y en su apreciación (p. 21).

La ópera comparte fronteras con el teatro y la música académica, artes que, tradicionalmente, requieren condiciones presenciales para su apreciación. A pesar de ello, con la comunicación audiovisual ha trascendido al espacio digital donde el espectador logra situarse en el mismo tiempo y espacio que la puesta en escena (Villanueva, 2014, pp. 21-22). Así pues, destaca «la función transmisora que la tecnología de la comunicación ha ejercido en el arte

musical», desde el enlace de diferentes medios hasta los diversos materiales audiovisuales (Villanueva, 2014, pp. 23, 25-26).

Como resultado de la evolución en los medios de comunicación —híbrido, globalizado, intertextual y en red—, también surge la inquietud por sus efectos en la sociedad y la cultura (Villanueva, 2014, p. 26). De esta manera, Villanueva (2014) concluye que las relaciones sociales, interpersonales e institucionales, se ven transformadas por la mediatización, pues en el producto audiovisual participan tanto el creador como el consumidor (p. 26).

En el siglo XXI, la necesidad de una relación entre las artes y los medios es más evidente, por lo que «se está dando un desplazamiento de fronteras entre la creación artística, la producción cultural y la comunicación» (Villanueva, 2014, p. 28). Así mismo, es de alta relevancia el cambio generacional de las audiencias. Por esta razón, la ópera innova su comunicación para así atraer y conectar con nuevos públicos, «cada vez más acostumbrados a percibir el mundo a través de los medios» (Villanueva, 2014, pp. 28-29). Así pues, la autora destaca el compromiso de la ópera con la comunicación audiovisual, la educación y la digitalización de la puesta en escena.

La ópera, como la música académica, es asociada con lo antiguo, lo complejo y la élite. Villanueva (2014) lo considera un «posible problema de actualidad», por lo tanto, «la ópera no puede contentarse con ejercer una simple difusión audiovisual de su arte» (Villanueva, 2014, p. 29). Así, los medios se comprenden como herramientas de comunicación con valor educativo donde el diálogo con las audiencias es fundamental. De esta manera, la ópera «intenta construir ahora a través de los nuevos medios una imagen social más cercana y generalista» por medio de contenidos con el que las audiencias se identifiquen (pp. 29-30). Así pues, el reto está en el equilibrio entre la utilidad del contenido y lo que los espectáculos en vivo ofrecen.

7.4.2. La ópera en internet

En su tesis doctoral, Villanueva (2014) explica cómo se desenvuelve la ópera en diferentes medios de comunicación digitales, como el cine, la televisión y el internet. El internet es el medio de mayor interés para este trabajo, pues permite que la comunicación sea multidireccional. Así mismo, influye en el lenguaje audiovisual y, sobre todo, al uso que las audiencias dan a los contenidos (Villanueva, 2014, p. 285).

Entre los formatos más destacados y de preferencia de las nuevas audiencias, Villanueva menciona el formato audiovisual. Las ventajas que este ofrece es la «fragmentación de los contenidos», es decir, materiales breves, accesibles e independientes entre sí, lo que favorece el intercambio (Villanueva, 2014, pp. 287-288). No obstante, también recomienda el cuidado con la sobre-información. De esta manera, la autora rescata dos tendencias digitales en la ópera: la difusión del producto, accesible para el público; y una red de información para atraer nuevas audiencias y fidelizarlas (Villanueva, 2014, p. 290).

Así pues, para fidelizar a las audiencias, las redes sociales son una de las herramientas más efectivas. De acuerdo con Villanueva (2014), las características de estas favorecen a la sensación de comunidad y la interactividad. Así mismo, permiten encontrar y perfilar al consumidor. De esta manera, el *branding* se ve enriquecido por la escucha, la segmentación, la conversación, entre otros, y así involucrar a las audiencias. (Villanueva, 2014, pp. 305-306).

7.4.3. Marketing en conciertos de música académica

Amélie Warthenpfohl es una comunicadora alemana especializada en arte y cultura con un enfoque sociológico y de gestión que desarrolló una tesis de maestría sobre el marketing en

conciertos de música clásica en Holanda. De acuerdo con la autora, la música académica predomina en los medios de entretenimiento, como el cine y los videojuegos; sin embargo, su consumo es bajo en el formato tradicional de concierto. Así pues, presenta el estado actual de los conciertos y su relevancia en la sociedad holandesa donde la innovación en el marketing es fundamental, pues brinda las herramientas para conocer la cultura de consumo y el estilo de vida de las audiencias. Finalmente, presenta estrategias de marketing para «superar el declive» en la asistencia a los conciertos en vivo (Warthenpfohl, 2019, p. 7).

La escucha de un concierto en vivo supone una «experiencia compartida» que crea un vínculo entre los músicos y los oyentes (Warthenpfohl, 2019, pp. 8-9). Tras una revisión bibliográfica, Warthenpfohl (2019) advierte que la música académica es asociada con un estatus elitista, «casi sagrado», debido al lenguaje corporal de los intérpretes, pues se percibe el silencio y la perfección como un requisito para su apreciación y comprensión. Así pues, el marketing debe considerar que la música clásica, como bien cultural, debe ser accesible y, por lo tanto, concentrar sus esfuerzos en hacer sentir bienvenidos a todos los grupos sociales (Warthenpfohl, 2019, pp. 9-10).

De acuerdo con la autora, las estrategias de marketing son determinantes en la accesibilidad del producto cultural (Warthenpfohl, 2019, p. 17). Por lo tanto, para las decisiones de promoción, subraya la importancia de observar la participación de los públicos, tanto los centrales como los nuevos, para una optimización basada en las edades, la educación y los motivos de asistencia. De esta manera, las plataformas digitales tienen un papel relevante para llegar a una audiencia amplia y conocer las características de cada segmento (Warthenpfohl, 2019, p. 18).

Tras una serie de entrevistas a mercadólogos, comunicadores y promotores de la cultural, Warthenpfohl (2019) rescata el discurso de lo tradicional, la identidad de la marca, la educación, las experiencias y los perfiles de las audiencias, entre los más relevantes (Warthenpfohl, 2019, p. 27). Así pues, se recomienda incorporar elementos modernos —estrategias de marketing y comunicación— en los valores tradicionales —la música y la transmisión de conocimientos— (pp. 28-29). Una de las estrategias sugeridas, asociadas con la innovación, es que los objetivos de la marca demuestren comprensión en las tendencias y los problemas de la sociedad, e implementar nuevos formatos adaptados a los nuevos públicos donde se valore su perspectiva y participación (p. 32).

Con relación a la identidad de la marca, esta debe adaptarse a los consumidores, pues, quienes conforman a la comunidad, influyen en su construcción. Así mismo, debido a que una gran parte del público no está familiarizado con la música académica, su relación con la marca es más relevante que la música en sí misma, ya que determina su decisión de asistir a un concierto (Warthenpfohl, 2019, p. 50). Así también es posible que los músicos y los públicos se conviertan en embajadores de la marca y contribuyan a los procesos de comunicación.

Por otro lado, se menciona la experimentación para la creación de experiencias según los perfiles de las audiencias. Por ejemplo, repertorio académico popular —como temas de videojuegos o películas—, colaboraciones con otros artistas o cambio de localidad. También, la formación de nuevas audiencias a través de sugerencias sobre cómo disfrutar de la música académica, como la creación de listas de reproducción (Warthenpfohl, 2019, pp. 48, 52).

7.4.4. Audiencias o públicos de la música académica

A lo largo de la revisión bibliográfica, destaca el tema de las audiencias o los públicos, en plural. Conforme una institución cultural aumenta su alcance, también se diversifican los públicos, por lo que surge la necesidad de categorizarlos por perfiles. De esta manera, facilita un acercamiento personalizado para cada grupo (Warthenpfohl, 2019, p. 40). Así mismo, es importante mencionar que los cambios socioculturales que se atraviesan cada día sugieren una innovación constante en la forma de presentar los productos culturales.

En el estudio realizado por Warthenpfohl (2019) en Holanda, divide al público en dos grupos: el principal o central y los nuevos o potenciales —*the core audience* y *new audiences*— (pp. 32-28). Por otro lado, Villanueva (2014), en el contexto virtual, les llama inmigrantes digitales y generación net (pp. 285-286). En síntesis, las autoras apuntan a que la audiencia principal está especializada en temas como la música académica, se sujeta a las tradiciones y muestran reticencias sobre los medios de comunicación digitales. Warthenpfohl les adjudica otras características como que son adultos mayores, jubilados, con poder adquisitivo y bastante tiempo libre (Warthenpfohl, 2019, p. 33).

Aunque se trata de un grupo muy importante y al que hay que cuidar, las autoras también insisten en la innovación para la renovación de las próximas audiencias principales. Así pues, describen a la nueva generación como un grupo interesado en la autenticidad y en actividades de ocio como el cine (Warthenpfohl, 2019, p. 38). Así mismo, se distingue por el interés en la identidad de una marca y la experiencia que le pueda brindar (p. 13).

En cuanto a la música académica, Warthenpfohl (2019) señala que se trata de un grupo interesado en el género, aunque con poco conocimiento al respecto (Warthenpfohl, 2019, p. 35). Así también menciona que el atractivo de la experiencia y la marca adquiere más relevancia que

los valores tradicionales, como el prestigio del compositor. De esta manera, se enfatiza en la importancia de construir la marca considerando el estilo de vida de los públicos para crear comunidad efectivamente, donde la relación entre la audiencia y los artistas también interviene (Warthenpfohl, 2019, p. 5, 18).

Los profesionales en marketing y comunicación entrevistados por Warthenpfohl (2019) identifican beneficios en campañas de marketing educativas que tomen en cuenta actividades que acerquen al público con los artistas, tanto en la red como fuera de ella. Así, proponen crear conversación que haga sentir involucrada a la audiencia y la anime a interactuar y compartir contenidos con la marca. También mencionan que los festivales de música son un buen medio para acercarse a los públicos más jóvenes. Por último, rescata la influencia de la fotografía y los audiovisuales y la importancia de que transmitan emociones (Warthenpfohl, 2019, pp. 37-39).

7.5. Industria cultural y música académica en Guatemala

El término industria cultural se utilizó por primera vez por la Escuela de Frankfurt en 1923 tras identificar los cambios y avances sociales «posindustriales» que, inevitablemente, influyen en la forma tradicional en que se concebía la cultura (Leal & Quero, 2011, p. 38). Los teóricos de Frankfurt debatían que el término industria aludía a la producción y el valor económico, en lugar de considerar las normas estéticas. Por consiguiente, criticaban la producción masiva de bienes culturales y la alta demanda, pero que no respondía a las necesidades reales de los consumidores (Leal & Quero, 2011, p. 38).

De acuerdo con Leal y Quero (2011, p. 38), el concepto actual de industria cultural se refiere a las tecnologías empleadas para la producción, la gestión y la difusión de los bienes culturales. Este proceso exige gestión y marketing:

Ramón Zallo (2009) define la industria cultural como: «un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo con una función de reproducción ideológica y social» (Leal & Quero, 2011, p. 38).

El Sistema de Información Cultural de Guatemala (SIC) del Ministerio de Cultura y Deportes (MCD) contiene un directorio cultural de instituciones y trabajadores de la cultura en Guatemala. El directorio está organizado por categorías, cada uno con su definición y sus especialidades. Tras reconocer su relación con la economía, empiezan a ser valorizada las industrias culturales y creativas, definidas por el MCD:

. . .el término de industrias culturales se entiende a aquellas actividades “que se dedican a la producción, difusión, comercialización, importación, exportación de un producto cultural, o sea de un valor cultural que se puede comprar y vender”. (MCD, 2007: 195); Mientras que las industrias creativas son consideradas como “aquellas actividades que tienen su origen en la creatividad, la habilidad y el talento individual, y que tienen el potencial de crear empleos y riqueza a través de la generación y la explotación de la propiedad intelectual”.

7.5.1. Arte y cultura

Magda Angélica García es una artista guatemalteca que investiga y escribe sobre las leyes y políticas culturales en Guatemala para informar a artistas y trabajadores de la cultura. Además, propone la unidad en el gremio artístico guatemalteco para generar y dar continuidad a las propuestas que respalden el desarrollo del arte.

En sus investigaciones define la cultura como «todas las formas de vida humana», desde las relaciones interpersonales y los lenguajes hasta los conocimientos y las visiones del mundo (García, 2022, p. 6). De acuerdo con la autora, el estudio de la cultura inicia en el siglo XV, tras la conquista de América; no obstante, únicamente validaba las expresiones propias e invalidaba lo diferente (p. 5). En un contexto pluricultural como el que goza la sociedad guatemalteca, es necesario reconocer que, históricamente, las diferencias han sido motivo de división, algo que aun hoy es una realidad.

El arte, de acuerdo con el SIC es comprendido como la destreza de crear obras artísticas —plásticas, música, poesía, teatro, danza y artesanías—, que sobrepasan los límites económicos, para sensibilizar e impulsar el criterio. En Guatemala existen diversos acuerdos que apoyan y protegen la creación artística. García reúne algunas de las leyes más importantes para el gremio, basada en Araujo (2009) y su recopilación sobre la legislación cultural en Guatemala. De acuerdo con la lectura, todos los bienes artísticos forman parte del Patrimonio Cultural de la Nación, el cual se conforma por el patrimonio tangible y el intangible. Es en este último donde se ubica bastante de la producción artística (García, 2022, pp. 13-14).

En el Artículo 3, la Ley de Patrimonio Cultural de la Nación, citada por Araujo (2009) se sostiene que dicho patrimonio «es el constituido por instituciones, tradiciones y costumbres tales como: la tradición oral, musical, medicinal, culinaria, artesanal, religiosa, de danza y teatro» (García, 2022, p. 14).

La Unesco (2003, citada por García, 2022, p. 14) explica que el patrimonio intangible se transmite por generaciones y es «recreado constantemente» por las comunidades «en función de su entorno» inculcando «un sentimiento de identidad y continuidad», y así fomentar el respeto a la creatividad y la diversidad cultural (Unesco, 2003, citado por García, 2022, p. 14). Por lo

tanto, la labor del músico académico es parte del patrimonio cultural intangible del país y, de acuerdo con la ley, tiene derecho al apoyo y la protección de su trabajo.

El Artículo 63, sostiene que «El Estado garantiza la libre expresión creadora, apoya y estimula al científico, al intelectual y al artista nacional, promoviendo su formación y superación profesional y económica». El Artículo 65, especifica que es el Ministerio de Cultura y Deportes el órgano que tiene la responsabilidad de la preservación y promoción de la cultura (García, 2022, p. 15).

Por otro lado, García (2022) menciona diferentes entidades, estatales y no gubernamentales, encargadas de velar por la protección del artista y su obra. En la música es donde existen más organizaciones como la Asociación de Autores y Compositores (AEI), la Asociación de Artistas de la Música y Obras Audiovisuales (Musicartes), la Asociación Guatemalteca de Gestión de la Industria de Productores de Fonogramas y Afines (Aginpro) y el Instituto de Previsión Social del Artista (IPSA).

Así mismo, en el Ministerio de Cultura y Deportes (MCD) se ubica la Dirección General de las Artes, encargada de formar, fomentar y difundir el arte, así como de la investigación cultural. Durante la pandemia de la covid-19, sin embargo, fue evidente la falta de datos artísticos y culturales de Guatemala. Así, surge el Sistema de Información Cultural (SIC), un lugar que recopila información sobre «todos los sectores y elementos involucrados en el desarrollo y preservación de las manifestaciones culturales guatemaltecas» (MCD, s.f.).

El SIC se centra en 12 ejes temáticos que comprenden el patrimonio cultural, las artes y las industrias, legislación, educación y formación; espacios, gestión y agenda cultural, premios y reconocimientos; y deporte. De esta manera, la base de datos cuenta con información sobre instituciones y personas que se dedican al trabajo artístico-cultural. De acuerdo con García

(2022), es una propuesta excelente, aunque los cambios gubernamentales obstruyen su desarrollo eficiente (García, 2022, p. 79).

Aunque toda esta data se encuentra en el sitio web del SIC, la información de los artistas tiene un apartado diferente: el Registro Nacional de Artistas (Renart). Las disciplinas artísticas están categorizadas en cinco grupos: artes escénicas, artes cinematográficas, artes musicales, artes visuales y artes literarias. Así pues, se trata de un espacio que reúne datos de los artistas y entidades culturales de Guatemala, aunque de creación reciente y sin el seguimiento adecuado. En el futuro se espera que sea una plataforma activa y segura, más enriquecida, con mejores filtros para encontrar datos puntuales que faciliten el trabajo cultural, incluida la información sobre las audiencias (García, 2022, pp. 82.88).

7.5.2. Comunicación y gestión cultural

Los autores Leal & Quero (2011) hacen un acercamiento a la cultura empresarial a través de entrevistas hechas a tres diferentes gestores culturales en España que destacan por ser líderes en sus comunidades o enfocarse en el sector de publicaciones o museos. Entre los temas abordados se encuentran la concepción del marketing cultural, sus retos, el mercado, la importancia de la comunicación y el patrocinio. De la entrevista se rescatan las siguientes reflexiones.

De esta manera explican que el marketing aplicado a la industria cultural se resume en un proceso continuo de planificación, ejecución y seguimiento que brinda una visión actual y a futuro para garantizar éxito (Leal & Quero, 2011, p. 314). Así mismo, se trata de una herramienta cuyo enfoque varía entre lo artístico y el mercado. De esta manera, un proyecto puede tener una visión «purista» —observable en las artes escénicas— o formularse en torno al

mercado. Así, se recomienda evaluar el equilibrio entre estas (p. 304). Por último, el marketing cultural también se entiende como un contexto y una metodología que depende de las relaciones de la institución con todos los ámbitos sociales (pp. 304, 314).

Entre los retos que el marketing cultural enfrenta se encuentra la falta de recursos en un entorno que cambia rápidamente (Leal & Quero, 2011, p. 314) . A la vez, busca un lenguaje mercadotécnico propio y sus herramientas que compensen la falta de recursos (p. 304). En los gestores culturales observan capacidades potenciales en marketing que deben fortalecerse con formación (p. 305). De esta manera, podrán acercarse a las audiencias, «exigentes y sensibles»; así como reforzar las relaciones inversión-retorno.

Sobre la segmentación de mercado y las audiencias, los gestores mencionan que, en el caso de la Asociación de Gestores se concentran en sus socios, mientras el museo analiza su relación con el visitante y el no visitante como cliente externo, y los colaboradores como cliente interno (Leal & Quero, 2011, pp. 305, 315). En resumen, se observa la importancia de la comunicación externa y la comunicación interna de una institución cultural.

La comunicación es una herramienta necesaria para posicionarse en el mercado, basada en el elemento diferenciador y generador de valor (Leal & Quero, 2011, p. 316). Debido a que se trata de una industria muy amplia y diversa, a la vez cambiante, las herramientas y técnicas probadas se incorporan a los procesos de comunicación, pero no ha habido una validación y depuración de las prácticas anteriores. Esto provoca incertidumbre, frustración o ansiedad al llevarla a cabo (Leal & Quero, 2011, p. 305). Por lo tanto, se recuerda apoyarse en la misión y el valor de la organización. Así mismo, tener presente que la comunicación abarca diferentes medios y procedimientos, por lo que se recomienda priorizar (Leal & Quero, 2011, pp. 305, 316). Los gestores enlistan las siguientes técnicas y medios:

Procedimientos tradicionales respecto a prensa (dosieres, notas, convocatorias, ruedas de prensa...).

Nuevas tecnologías generalistas (página web, blogs, redes sociales).

Nuevas tecnologías aplicadas al marketing directo (bases de datos de públicos, de clientes, redes sociales especializadas, etc.).

Comunicación directa con clientes (servicios pos-venta, fidelización, etc.).

Publicidad.

Relaciones Públicas y campañas de comunicación.

Patrocinio y mecenazgo.

Promoción.

Merchandising.

Marketing directo.

Internet.

Comunicación comercial (Leal & Quero, 2011, pp. 305, 316).

En cuanto a la sostenibilidad, se abordó el tema del patrocinio y mecenazgo en las instituciones culturales y el rol de la comunicación. Entre los aspectos atendidos está la estructuración del apoyo social y económico, y atraer a más colaboradores financieros (Leal & Quero, 2011, p. 306). También, identifican dos beneficios del patrocinio: los recursos económicos para ejecutar los eventos; y los institucionales donde la sociedad civil tiene poder público y participa en los procesos (Leal & Quero, 2011, p. 316). De esto se infiere que las instituciones culturales trabajan con diferentes públicos y colaboradores los cuales requieren un enfoque comunicacional diferente.

Por otro lado, se reconoce la necesidad de un departamento de comunicación para la difusión y promoción de una organización cultural (Leal & Quero, 2011, p. 306). Esto implica generar información útil y de valor en los canales y medios de comunicación, así como manejar una imagen pública presente en el territorio y las sociedades (Leal & Quero, 2011, p. 317). Así mismo, recuerdan la importancia de priorizar debido a la limitación de los recursos.

Los gestores culturales entrevistados observan la agenda de responsabilidad social en sus instituciones de trabajo. Entienden que el trabajo con bienes culturales es delicado y requiere de la combinación proporcionada de tres elementos: economía, ética y estética (Leal & Quero, 2011, p. 306). Respecto al museo, este se enfoca en conservar la obra exhibida y crear una experiencia de aprendizaje y difusión. De esta manera, se posiciona como un centro que fomenta la cultura e involucra a la sociedad a través del disfrute, actividades didácticas y servicios culturales (Leal & Quero, 2011, p. 318).

Por último, comentan lo que diferencia al contenido cultural del de otras industrias más comerciales. Como se ha mencionado, los recursos son limitados, por lo que la comunicación cultural se enfrenta a una renovación continua para un público exigente (Leal & Quero, 2011, p. 307). Así mismo, una organización cultural tiene objetivos más allá de un beneficio para sí misma, como la difusión del patrimonio, la promoción del artista y su obra, el avance en políticas culturales, entre otros (Leal & Quero, 2011, p. 318). Puesto que el hecho cultural —producto o servicio ya existente— también es un hecho comunicativo, se recomienda que este sea el centro de la comunicación. Este bien es relevante desde lo material hasta lo conceptual en sus procesos de creación y difusión. Por lo tanto, la organización dependerá de su valor añadido al tratar con las audiencias de forma natural y eficaz en la experiencia comunicativa (Leal & Quero, 2011, pp. 307, 319).

7.5.3. Gestión cultural en Guatemala

De acuerdo con el SIC, la gestión cultural se define primero por sus actores, quienes salvaguardan la cultura. De esta manera, se entiende como una práctica y un conjunto de herramientas y metodologías, que responden a su contexto político y social, «con la finalidad de crear públicos, generar riqueza cultural o potenciar su desarrollo cultural en general» (Román García, 2011, citado por el SIC). Así mismo, se le considera un quehacer muy complejo que requiere un entrelazamiento entre la teoría y la práctica.

En el medio de comunicación Plaza Pública, el escritor y gestor Marvin García publica columnas de opinión en temas referentes a la cultura. En agosto de 2022, escribió sobre acontecimientos violentos en pandemia donde expresa que «el tejido social se rompió y el silencio y la desconfianza marcaron en gran parte las características de interrelación con los otros y las otras» (García, 2022). En pocas palabras, define la cultura como «las formas de vivir, pensar y sentir de los diversos grupos sociales» y reflexiona sobre la sociedad multicultural en Guatemala, cuya base, consecuentemente, es la diversidad.

De esta manera señala que «la gestión cultural en Guatemala también ha sido una profesión ancestral y diversa con sus particularidades, capaz de adaptarse a las complejidades de las distintas épocas» (García, 2022). Así, identifica que se ha hecho de forma natural, bajo el compromiso con la comunidad y el territorio, también como una forma de «resistencia y renovación que ante los modelos económicos y sociales».

Para esta investigación se entrevistó a artistas escénicos profesionales de música académica y teatro quienes también son gestores culturales. El instrumento de la entrevista

indaga sobre su trayectoria, en qué consiste su trabajo, artistas y audiencias, el negocio, y el panorama actual y a futuro de la gestión cultural en Guatemala.

Los primeros acercamientos que los expertos tuvieron con la gestión cultural fueron en proyectos sociales y culturales o durante su etapa formativa universitaria. Durante sus carreras, participaron de grupos escénicos y encuentros donde asumieron liderazgo frente a algunas situaciones. Así, comenzaron a adquirir herramientas como la comunicación interpersonal y la resolución de problemas. Poco a poco fueron colaborando en más proyectos diferentes y ampliando su red de contactos. Tras una admirable trayectoria, en la actualidad desarrollan una importante labor para la cultura en Ciudad de Guatemala en instituciones igualmente relevantes.

Los gestores coordinan las actividades culturales de sus instituciones, desde artes escénicas hasta conversatorios. Coordinan todos los requerimientos, al equipo y los protocolos para llevar a cabo un evento cultural, con base en un presupuesto institucional. Ellos se encargan de convocar directamente a los artistas o solicitan propuestas para evaluar, principalmente su viabilidad. Entre sus objetivos están ser accesibles para todo público y ofrecer un espacio digno, donde el artista nacional se desarrolle y reciba una remuneración.

Panorama actual. En el panorama actual de la gestión cultural, la maestra Telma Díaz, fagotista de la Orquesta Sinfónica Nacional, es una de las pioneras en gestión de música académica. En su experiencia, identifica que en Guatemala no hay gestión cultural para este gremio, pero es evidente la necesidad de espacios para presentarse (T. Díaz, comunicación personal, 9 de septiembre de 2024). Bajo esta premisa, surge el Proyecto cultural Lokrios, enfocado en música académica. El maestro Josué Jocop, de Lokrios, considera que hay pocos gestores culturales exitosos en Guatemala. Por consiguiente, el músico tiene la necesidad de

autogestionarse y «provocar» sus propios proyectos. A pesar de esto, se trata de un área totalmente diferente a la formación que reciben los músicos, por lo que él recomienda «renunciar al ego de artista» para sacar adelante sus proyectos (J. Jocop, comunicación personal, 19 de septiembre de 2024).

La maestra Gabriela Cumez señala que hay un renacimiento de espacios culturales, así como más propuestas artísticas. Los medios de comunicación están más activos y en búsqueda de actividades culturales, también como consecuencia de la solicitud de los públicos por actividades culturales. Por otro lado, concuerda con que un factor limitador son los espacios culturales, pues es difícil el acceso para los artistas a los teatros y las salas de concierto. Menciona que la mitad son privados y los más accesibles tienen otras complicaciones como la agenda política, el parqueo o que no permiten una tarifa de ingreso. Así también, el tráfico es un factor que perjudica a todos los guatemaltecos y, por consiguiente, a las actividades culturales, algo que debe tomarse en cuenta al hacer gestión (G. Cumez, comunicación personal, 11 de septiembre de 2024).

Así mismo, los gestores mencionan que el hecho de que la mayoría de actividades culturales sean gratuitas también perjudica a los artistas como a las audiencias, pues surge la creencia de que siempre deben serlo. Las alianzas con otras instituciones y un presupuesto permiten la flexibilidad en las tarifas, no obstante, la maestra Cumez menciona que las instituciones no reconocen la parte lucrativa que hay en gestionar eventos culturales, sobre todo en los años posteriores a la pandemia donde se observa cada vez más público. Así mismo, explica que los recursos están centralizados y lo atribuye a un problema de organización. En Guatemala, los lugares de entretenimiento son los centros comerciales, no los parques ni los teatros, por lo que es una oportunidad para suplir esta necesidad de ocio.

El maestro Adan Marcelo Solares explica que antes no se hablaba sobre gestión, pero ahora hay más formación, como la que ofrece el Centro Cultural España (A. M. Solares, comunicación personal, 30 de septiembre de 2024). La gestora Cumez señala que en Guatemala hay pocos gestores, puesto que también se trata de un trabajo que «requiere agallas», sobre todo si no hay fondos. La gestión independiente es compleja, primero por los fondos, pero también por la falta de carreras universitarias especializadas y la poca información al alcance. Así mismo, Solares señala que hay poca información sobre la gestión cultural en Guatemala. Cumez concuerda con que a los gestores no se les brindan las suficientes herramientas, por lo que deben recurrir a literatura de México y Colombia, países posicionados en gestión en Latinoamérica, y adaptarla al contexto guatemalteco. Aun así, también reconoce que la gestión cultural en Guatemala está mejor que hace unos años. Al final, dependerá de las nuevas generaciones que esto siga adelante.

Eventos y audiencias. Los gestores coinciden en que no hay estudios sobre los intereses de las audiencias por lo que, en el caso de la música, parte del repertorio se escoge por intuición. Por lo tanto, la experimentación ayuda a determinar las áreas de interés. La maestra Díaz señala que dependerá de los objetivos del artista, ya sea el valor artístico cultural o inclinarse más por lo comercial. Al final, «toca hacer un poco de todo: algo que dé dinero y algo que dé satisfacción personal» (Díaz, comunicación personal, 2024). Así también, considera que hay que familiarizar a la gente con la música académica. Junto con esto, el músico también debe aprender a conectar con el público; se trata de un trabajo interno y externo.

De esta manera, la observación y la intuición son habilidades necesarias para identificar a los «públicos huérfanos» y realizar eventos culturales que celebren sus identidades, y devolver

algo a la sociedad guatemalteca (Cumez, comunicación personal, 2024). La maestra Cumez explica que se trata de prueba y error para saber si el tipo de concierto será bien recibido. A partir de allí, contrata artistas profesionales con una buena reputación y que dignifiquen su profesión. Investiga sus redes sociales y la percepción de la gente, así como al público que atraen. Librería Sophos es un ejemplo de los beneficios lucrativos que pueden traer las actividades culturales gratuitas y estratégicamente posicionadas en una institución, pues también cubre una parte comercial en la librería y el restaurante. Esto, además, lo realiza apegado a su imagen institucional.

El gestor cultural del CCE, el maestro Solares, menciona que planea actividades que responden a la agenda del centro, la cual comprende objetivos de desarrollo, cultura e inclusión. Selecciona los eventos según los objetivos institucionales, así como bajo criterios de viabilidad. Por ejemplo, en música mencionan que están un poco «débiles» debido a que el espacio aún no cuenta con todo el equipo necesario, una inversión que requiere un alto presupuesto.

Por otro lado, también se interesa por proponer actividades que sabe que los públicos buscan. Él considera que, en arte y cultura, pensar en un solo público limita a los demás. Aunque debería haber un estudio de públicos, esto es complejo al tratarse de un tema muy amplio y cambiante. De esta manera, señala que lo mejor es hablar directamente con el territorio para formular proyectos que respondan a sus intereses y necesidades, y trabajar desde la honestidad. Al final, uno de los objetivos también es acercarse a diversos espacios y audiencias sin que parezca impositivo.

Por su parte, el Proyecto cultural Lokrios formula sus propuestas alrededor de las dos grandes audiencias de sus eventos: los artistas y la familia y la comunidad. El gestor menciona que quienes más necesitan un acercamiento a las actividades culturales son los trabajadores del

sector que salen cada día. Sus eventos se centran en ofrecer un entorno agradable y relajado donde acompañan la experiencia musical con bebidas para construir una comunidad no virtual. Así mismo, se han informado sobre comunicación interpersonal para llevar un discurso consistente y para conocer las opiniones del público.

Negocio y sostenibilidad. El 75% de los gestores cuenta con un presupuesto brindado por la institución donde labora. La maestra Díaz señala que es importante el apoyo en el arte, pues es difícil que este sea autosostenible. Así mismo, menciona que hay que trabajar en que las personas acepten las tarifas de la taquilla. Solares, gestor del CCE considera que el financiamiento es un trabajo de hormiga que depende también del artista y sus esfuerzos por vender el proyecto a través de una comunicación efectiva. Junto con esto, recomienda evaluar que los valores de los patrocinadores concuerden con los del proyecto u organización, así como aprender a negociar y aclarar los beneficios que las dos partes obtienen. No obstante, también señala que el Estado debería garantizar fondos para la gestión cultural.

El Proyecto cultural Lokrios, por otro lado, es una propuesta reciente y en crecimiento que actualmente se sostiene con fondos de los colaboradores. Al principio, intentaron colaborar con otros establecimientos, pero observaron que el acuerdo era injusto para Lokrios, por lo que optaron por la venta de licor en sus eventos realizados en sus instalaciones. Lokrios se ha presentado en el Ministerio de Cultura y Deportes (MCD) donde no se les ha dado una remuneración monetaria, pero encuentran valor en ampliar su círculo social y crear vínculos con entidades extranjeras. De esta manera, advierten que, con una comunicación efectiva, pueden obtenerse fondos de organizaciones y fundaciones nacionales y extranjeras.

Comunicación y tecnología. El uso de la tecnología se concentra, principalmente, en redes sociales. El 75% de los gestores no maneja estos canales, sino que lo hace el departamento de comunicación o la institución aliada. La difusión de los eventos culturales consiste en afiches, aunque la creación de contenido es un recurso deseable. Por otro lado, también cuentan con boletines mensuales por correo electrónico que identifican como una herramienta de difusión efectiva, pues también el público se encarga de compartirlo. Así mismo, es un medio, además del cara a cara, para escuchar los comentarios del público.

Evolución del sector. Los maestros entrevistados reflexionan sobre la evolución del sector de gestión cultural y música académica. En cuanto a gestión, Cumez menciona que depende de las nuevas generaciones que el sector continúe avanzando. Con Solares, por otro lado, surgió el tema de la Cuenta Satélite de Cultura, una investigación pausada desde hace doce años, comenta que reactivarla requerirá de la organización de los gremios artísticos para un trabajo colaborativo con el Estado.

Díaz y Jocop, quienes se desenvuelven en la música académica, coinciden en el equilibrio entre el repertorio preferido del músico y lo que las audiencias quieren escuchar. También, mencionan el importante rol de la educación musical, la cual es necesario que se renueve y brinde herramientas para el negocio de la música académica, que incluyen desde gestión hasta inteligencia emocional. Así mismo, mencionan una transformación en el pensamiento, ya no desde la rivalidad sino desde el trabajo colaborativo y en comunidad, donde el gremio unifique esfuerzos y brinde apoyo a los diferentes proyectos.

Recomendaciones. Los expertos recomiendan estar abiertos a escuchar y perder el miedo a las relaciones públicas. El artista se debe al público que lo apoya, por lo que hay que tener claridad en cómo retribuir ese apoyo. Así mismo, mostrarse accesible, generar confianza y trabajar las relaciones con el gremio, los patrocinadores y, sobre todo, el público (Díaz, 2024; Solares, 2024). Seguido, mencionan la importancia de la flexibilidad, pues las circunstancias ocasionalmente serán las deseadas (Cumez, 2024; Jocop, 2024). Junto con esto, recalcan que se deben adquirir herramientas de gestión emocional al tratar con los diferentes grupos.

Conforme a la gestión, el artista debe de asumir que necesita de herramientas para abrir puertas y sacar adelante sus proyectos, desde la organización y los presupuestos hasta las relaciones interpersonales con los diferentes actores. Así mismo, tener presente a los públicos al gestionar proyectos culturales y plantearlos desde lo humano y el territorio. También, recordar que las retribuciones pueden ser de diferentes tipos además del económico, para lo que hay que ser críticos y saber elegir los espacios. A la vez, tener claridad y ser consistentes en su postura política y social.

En la parte artística, incentivan a que sigan presentando propuestas en las oportunidades que identifiquen (Cumez, 2024). Recuerdan que hay que permitirse la frustración y, a la vez, experimentar y crear, aun si es solo para el desarrollo personal (Díaz, 2024; Jocop, 2024). Así mismo, reconocer y fortalecer sus propias capacidades y trabajar con base en estas y las expectativas que tengan de sí mismos (Jocop, 2024). Finalmente, respetar que la labor artística profesional conlleva un proceso de formación necesario para realizar un trabajo consciente y responsable (Solares, 2024).

7.5.4. Economía cultural

El concepto de economía cultural es uno de los más recientes en el discurso económico, pues, anteriormente, la cultura no era objeto de estudio al ser considerada abstracta y difícil de medir (Astobiza, 2017, p. 2). Con la globalización y la digitalización se hizo evidente el crecimiento de las actividades culturales y la necesidad de que cuente con su propia división (González et al., 2020, p. 450-451). También se le conoce como economía naranja, color asignado por Sala (2016, citado por González et al., 2020) como referencia a la creatividad y los bienes y servicios que de esta se producen para el entretenimiento y la cultura (pp. 452-454). La Unesco (2013, citado por García, 2022) define la economía cultural o naranja como «aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial» (García, 2022, p. 94). Benavente y Grazzi (2018, citado por González et al., 2020) consideran que la economía cultural abarca tres actividades:

Las tradicionales y artísticas, enfocadas en generar, mantener el patrimonio cultural. La industria creativa, la cual se encuentra estrechamente relacionada con la actividad comercial como es el área editorial, audiovisual incluyendo los videojuegos y moda. Finalmente, como última actividad se encuentra aquellas que ofrecen soporte a las tradicionales, empleando la creatividad para impulsar el proceso productivo de un bien o servicio que no es creativo por sí mismo (González et al., 2020, p. 454).

González et al. (2020) recogen datos de 2015 del Banco Interamericano de Desarrollo donde reportan casi dos millones de puestos de trabajo en la industria cultural en Latinoamérica y el Caribe. Así también, realizan la analogía de la economía naranja como país, donde tendría el cuarto puesto en la economía mundial y fuerza laboral y estaría entre los primeros diez

exportadores (González et al., 2020, p. 455). Con esto afirman que «el futuro se encuentra en el mundo de la creatividad y las áreas que la conforman con mayor potencia para los próximos años» (p. 455).

El desarrollo de la economía cultural cuenta con elementos fundamentales: la creatividad, la innovación, el acceso y el emprendimiento. La creatividad y la innovación son intrínsecos en el ser humano, sobre todo en la creación de productos culturales. Velázquez et al. (2018, citado por González et al. 2020, p. 453) también enfatizan en la innovación en el marketing y la organización de la empresa para una mejora constante. El emprendimiento, por otro lado, también es clave dentro de la economía cultural, puesto que la mayoría de proyectos son iniciativas de los artistas y trabajadores de la cultura (González et al., 2020, p. 455).

Seguido de esto, el acceso del producto cultural, tanto virtual como físico, es indispensable en la relación con las audiencias. Villanueva (2014, p. 289) resalta que la digitalización audiovisual favorece a las economías culturales, pues disminuye las «barreras de entrada» (González et al., 2020, p. 458). No obstante, también trae consigo la aparición de nuevos competidores, «con lo cual se redefine las reglas del juego, desde la función de la propiedad intelectual hasta el rol del creativo y artista en la producción con los consumidores finales» (González et al., 2020, p. 458). Por lo tanto, Villanueva (2014) recomienda concentrarse en conocer mejor a los consumidores en internet para definir qué ofrecerles de manera que sea atrayente (Villanueva, 2014, p. 289).

De esta manera, González et al. (2020) advierten que la economía cultural está conformada por un ecosistema comprendido en tres partes. Primero, la creación del producto cultural. Seguido, el goce, donde el producto es consumido, intercambiado y hay apropiación de parte del público; González et al. (2020) añaden la retroalimentación. La tercera parte es el

entorno, donde incluyen las legislaciones que regulan la distribución del producto cultural. Benavente et al. (2018, citado por González et al., 2020, p. 459) añaden la necesidad de conocer a los diferentes actores que participan en el proceso. Así pues, agregan que en la creación y la difusión intervienen el sector público, el sector privado y la sociedad civil. Así mismo, advierten que los procesos, desde la creación hasta la retroalimentación, deben ir de la mano con la educación y la preservación del patrimonio (González et al., 2020, p. 459).

7.5.5. Economía cultural en Guatemala

De acuerdo con González et al. (2020), la economía naranja requiere sus propias políticas de regulación y protección intelectual y económica, sobre todo porque gran parte son bienes intangibles (p. 459). Este es un desafío para la industria y, especialmente, una responsabilidad del Estado, pues es quien debe garantizar protección a sus agentes culturales. Astobiza (2017) rescata parte de la historia de la economía cultural donde Keynes, uno de los primeros teóricos, subraya que «son las artes las que hacen de un estado lo que es porque las artes crean un “orgullo cívico y un sentido de unidad social”» (Astobiza, 2017, p. 2).

De la mano con el planteamiento anterior —el orgullo cívico y el sentido de unidad social—, González et al. (2020) afirman que la economía cultural es una vía para «cerrar las brechas sociales» (p. 450). Así pues, el arte y la cultura tienen «valor de bien público», pues muchas personas se benefician de ellas (García, 2022, p. 95). Por otra parte, esta característica también afecta al desarrollo del actor cultural en el reconocimiento de su trabajo como algo legítimo y, por consiguiente, en una remuneración justa (González et al., 2020, p. 456). Esto, nuevamente, reafirma la necesidad de legislaciones que aclaren los derechos y las obligaciones de quienes participan en las relaciones comerciales culturales (González et al., 2020, p. 462).

En Guatemala, en 2016 el MCD firmó un convenio para crear la Cuenta Satélite de Cultura de Guatemala, en alianza con la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), con la finalidad de generar información e indicadores y así establecer protocolos adaptados al país para la toma de decisiones políticas y presupuestarias en el sector cultura. Así, se espera medir el aporte económico de la cultura e identificar fortalezas y debilidades (García, 2022, p. 92). «Para ponerlo más sencillo, las cuenta satélites son un conjunto de estrategias contables que miden el comportamiento económico de los sectores de importancia nacional, en los ámbitos de producción, consumo intermedio, valor agregado y PIB» (García, 2022, p. 97).

El informe existente con el análisis y los resultados sobre el aporte de la cultura a la economía en Guatemala data de 2001 a 2012, donde se evaluaron algunas actividades del sector, centrado en artes escénicas y espectáculos públicos, y producción de libros y publicaciones (MCD, 2016; OIBC, s.f.). Las artes escénicas las divide en cuatro tipos de producciones: teatro, danza, presentaciones mixtas —danza, teatro y música— y otras formas —circo, declamación, etcétera—, los cuales «comparten el hecho de ser consumidos en el mismo momento en que se lleva a cabo el espectáculo» (García, 2016, p. 12).

La economía naranja también establece niveles de riesgo creativo y financiero que enfrentan los actores culturales, donde el primero incluye a la mayoría de artistas en Guatemala: iniciativas propias, autogestionadas e independientes; seguida por emprendedores emergentes y consolidados. García (2022) señala que, además, «necesitan de la construcción de alianzas, para poder mantener su labor en el tiempo» (p. 94). No obstante, puesto que el arte y la cultura pueden tener el valor de bien público, existe el reto del reconocimiento del trabajo artístico, lo cual también genera inconsistencias en los contratos y salarios donde no hay referentes sobre

cómo cobrar, entre otros (García, 2022, p. 96). Por esta razón se habla de un «sector con alta volatilidad, informalidad e inestabilidad para los agentes culturales» (García, 2016, p. 14).

García (2022) señala que «para medir el aporte económico de una expresión cultural o artística, es necesario generar procesos e indicadores a corto, mediano y largo plazo» (p. 92). En el informe de la primera aproximación a la Cuenta Satélite de Cultura de Guatemala se distinguen tres aportaciones, donde la mayor es en el sector de mercado ubicada como «Servicios audiovisuales, promoción y presentación relacionados con las artes de interpretación y otros espectáculos en escena» (García, 2016, p. 31). El segundo grupo es el sector de no mercado, integrado por los espectáculos organizados por las municipalidades y por el MCD.

En una producción artística participan múltiples agentes culturales en los procesos logísticos, desde el montaje hasta su ejecución (García, 2016, p. 13). Por lo tanto, para asegurar la ejecución, es necesario el financiamiento, ya sea por subvención del sector público o donaciones y patrocinio del sector privado. Así mismo, hay espectáculos que venden entradas al público general u otros servicios relacionados para reunir fondos (García, 2016, p. 13). El informe de la Cuenta Satélite de Cultura reconoce la importancia de medir estos aportes, sobre todo los del sector privado, pero aún se trata de una investigación en pausa. También, es necesario medir los productos conexos a las producciones de espectáculos, como las industrias de alimentos, transporte, seguridad, entre otros (García, 2022, p. 99).

Por último, el informe de la Cuenta Satélite de Cultura esboza algunas características de la demanda en las artes escénicas y espectáculos artísticos. En primer lugar, se trata de una industria de oferta pública, por lo que el no mercado realiza un cobro mínimo o entrada gratuita. A diferencia de la oferta de mercado, donde es fundamental el cobro por el evento (García, 2016, p. 37). Sin embargo, independientemente de si se trata de una oferta gratuita o un costo mínimo,

se observa una baja participación, consecuencia de los altos costos de transporte (García, 2016, p. 37). Así mismo, García (2016, p. 17) rescata la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida de 2014 (Encovi 2014), la cual concluye que «gran parte de la población se ha empobrecido». A pesar de esto, el informe calcula una demanda de 1.9 millones de personas para las industrias de mercado, donde el 63.8% se concentra en el área metropolitana (García, 2016, p. 42).

7.5.6. Instituciones de música académica en Guatemala

En Guatemala destacan cuatro instituciones que forman músicos académicos profesionales o trabajan en la ejecución de la música académica: el Conservatorio Nacional de Música “Germán Alcántara” (CNM), la Escuela Municipal de Música (EMM), la Escuela Superior de Arte de la Universidad de San Carlos (ESA-USAC); y la Orquesta Sinfónica Nacional de Guatemala (OSNG). Cada una es reconocida por su larga trayectoria y el prestigio a lo largo de esta, pero carecen de un plan de comunicación y marketing sólido que promueva la música académica con el objetivo de alcanzar a aquellas audiencias que no están familiarizadas. Por el contrario, esa información solo se maneja a nivel interno.

Esto supone inconvenientes de diferentes categorías. Primero, el mensaje del arte y la música académica no alcanza al público general sino que se mantiene entre el gremio y personas afines (Warthenpfohl, 2019, p. 41). Por consiguiente, resulta en una labor infravalorada y de valor cuestionado en todos los sectores sociales. Así mismo, el sector cultural, sobre todo aquel que preserva las obras, es «receloso y susceptible en cuanto a qué se dice y cómo se dice» (Viñarás, 2009, p. 37). Es interesante la observación de que se trata de factores que influyen en la música académica y el arte en el mundo.

En esa misma línea, se señala la importancia de que las instituciones culturales trabajen de cerca con los diferentes sectores, sobre todo los públicos, para realizar un trabajo de su interés. En la actualidad, aún se observa una comunicación limitada a difundir información de las actividades (Viñarás, 2009, p. 37). Algunas instituciones, agrupaciones o eventos necesitarán poca promoción para venderse, pero otros requerirán una estrategia para alcanzar a las audiencias (Warthenpfohl, 2019, p. 32). De esta manera, paralelo al trabajo de preservación de la cultura, se recomienda ofrecer una buena experiencia a la audiencia, formarla al mismo tiempo que se entretiene (Mateos, 2013, p. 16). Finalmente, también se deberá de considerar a las diferentes audiencias, pues aunque un bien cultural sea para consumo del público general, se recuerda que el arte y la cultura también necesitan subvenciones del sector público o el privado para sostenerse (Warthenpfohl, 2019, p. 32).

7.5.7. El gremio de música académica en Guatemala

El gremio de música académica en Guatemala es muy pequeño, por lo que algunos creen que no existe uno. A pesar de que está en crecimiento, durante años las personas del gremio fueron siempre las mismas por lo que era fácil reconocerlos y ocuparon las plazas vitalicias en las instituciones estatales. De acuerdo con las entrevistas, esto es una desventaja para las generaciones más jóvenes pues se ve limitado el acceso a un trabajo estable en ejecución o educación musical.

Algunos entrevistados expresaron que el nivel técnico, muy relevante en esta industria, ha bajado en la música académica en Guatemala. Esto es consecuencia del acomodamiento observado en los puestos vitalicios, así como de una competencia insana entre los individuos. En las entrevistas destacó la idea de un sindicato de músicos para regular los precios, las gestiones y

la educación. Sin embargo, para conseguirlo primero debe lograrse un gremio unificado. Hay un cambio de pensamiento en la forma de relacionarse con los músicos más jóvenes, así como con los veteranos, y un deseo por cambiar las dinámicas.

Así mismo, se identifica la necesidad de mejorar o establecer relaciones con múltiples sectores de la sociedad. El primer paso es la reconciliación entre los gremios artísticos para colaborar y contribuir a un objetivo común. De acuerdo con la investigación de García (2022), «dentro de cada área artística existen “feudos”, grupos que invalidan el trabajo de otros, una subestimación entre quienes han tenido formación académica y quienes han aprendido su oficio de forma empírica» (p. 88), por poner un ejemplo de la rivalidad. En esta entrevista, García (2022) también rescata que los promotores culturales son «una fortaleza garante de una multipresencia en todos los territorios a nivel nacional», por lo que deberían ser un vínculo entre las audiencias y los artistas (p. 87).

Seguido de esto, deben impulsarse políticas y legislaciones que protejan al artista y su labor, para lo cual es necesario trabajar con el Estado. No obstante, de acuerdo con Celia Ovalle, funcionaria del MCD (García, 2022, p. 87), reunir información en los gremios revela problemáticas como la desconfianza en instituciones estatales, «pues nunca han sido apoyados por el Ministerio de Cultura y Deportes».

Es urgente la creación de acciones de difusión y los espacios de diálogo entre autoridades, artistas, actores y actoras claves del sector cultural, a partir de los cuales se generen acciones enfocadas en la recuperación de la credibilidad en las instituciones, en este caso el Ministerio de Cultura y Deportes y las instancias vinculadas al sector (García, 2022, p. 88).

7.6. Agencia de comunicación y mercadeo

Albert (2021), en el blog de la agencia Comma, propone una definición de agencia de comunicación con base en las responsabilidades de esta. A grandes rasgos, señala que «es tarea de una agencia de comunicación ayudar a la identificación y la consolidación del propósito de las organizaciones» (Albert, 2021). Aunque, para indicar las tareas exactas que cumplirá una agencia de comunicación, primero se debe identificar el campo en que opera y las actividades que conlleva, para lo cual sugiere analizar la matriz de medios: propios, pagados y ganados.

Albert (2021) también aborda los tipos de agencia de comunicación que, al final, evolucionaron en agencias tipo 360. La autora lo expresa de esta manera, pues, con el avance de las tecnologías y las necesidades de las marcas, es necesario que una agencia ofrezca servicios completos, es decir, que comprenda la comunicación offline y online. De esta manera, la agencia tendrá una visión global para atender las necesidades de sus clientes, considerando también el trabajo en equipo, la adaptación y el análisis de resultados.

El catálogo de servicios de una agencia de comunicación y mercadeo estará centrado en el cliente objetivo. Por lo tanto, es indispensable segmentar el mercado. Albert (2021) lista hasta veinte servicios, desde consultoría estratégica y *storytelling* hasta diseño web y ecosistemas digitales. El abanico de servicios es extenso y comparte áreas con otras disciplinas, como el marketing y las relaciones públicas.

7.6.1. Referentes de agencias de comunicación y marketing

7.6.1.1. Agencia Voice

Voice es una agencia de comunicación y relaciones públicas enfocada en la imagen pública, coordinar eventos, manejo de redes sociales, entre otros servicios. En una charla para el

curso Relaciones Públicas en la Universidad del Valle de Guatemala (julio 2023), la directora general, Laysa Palomo mencionó puntos clave al realizar comunicación y relaciones públicas. Entre estas se rescata la importancia de la transparencia y generar información confiable y accesible: La humanización de la marca es necesaria para conectar con las personas.

Así mismo, hizo énfasis en una institución con buena imagen que le facilite vínculos profesionales. También, considerar que gran parte de esta imagen se desenvuelve en internet y redes sociales. Las relaciones públicas, además, fortalecen la imagen y reputación para generar oportunidades. De la misma manera, son altamente necesarias en la gestión de crisis. Finalmente, recuerda la importancia de actualizarse en tecnologías y nuevos medios, así como aprender a medir y evaluar la efectividad de las estrategias.

Agencia Voice es un referente de agencias de comunicación en Guatemala. Su sitio web consta de la información general de la empresa y los servicios que ofrece. Entre estos realizan relaciones públicas como prensa, lanzamientos, medios, campañas, manejo de reputación y crisis, entre otros. También ofrecen servicios de comunicación digital como la estrategia y gestión de redes sociales, pauta, manejo de crisis digitales, por mencionar algunos. Además, trabajan la comunicación estratégica de las empresas desde construir la personalidad de marca hasta tácticas de comunicación según el canal. Así también, ofrecen diseño y contenido, donde trabajan la línea gráfica y de estilo. Finalmente, Voice facilita talleres para capacitar a los líderes en la comunicación de una empresa.

7.6.1.2. Agencia Comunica

Comunica & Co. es una agencia especializada en comunicación corporativa y con medios, bajo la dirección de Ximena Paiz y Ana Beatriz Fernández. Así, sus servicios se enfocan en comunicación interna y comunicación externa, marketing digital y capacitaciones.

La comunicación interna es comprendida como una forma de crear y fortalecer el sentimiento de pertenencia y, así, fidelizar y atraer talento (Comunica & Co., consultado el 17 de octubre de 2024). Este proceso inicia desde la imagen institucional, la cual debe ser sólida y reconocida por todos los colaboradores para trabajar por el mismo objetivo. Así también ofrecen asesorías en comunicación corporativa.

En comunicación externa, por otro lado, trabajan las relaciones públicas y las relaciones institucionales, pues una buena imagen favorece a una buena reputación y una relación positiva y de beneficio mutuo. De esta manera, ofrecen servicios de planes estratégicos de relaciones públicas, manejo de crisis y coordinación de eventos corporativos.

Por último, se especializan en marketing digital, desde la creación de audiovisuales corporativos hasta la producción de material y contenido para redes sociales, campañas, entre varios otros. También, organizan talleres y capacitaciones sobre comunicación interna y gestión de cambio.

7.6.1.3. Consultoría Lilian Cázares

Lilian Cázares es una consultora mexicana de marketing y estrategia digital para músicos. Sus objetivos son ayudar a músicos para ser más escuchados en medios digitales y «crear redes de apoyo entre profesionales de la industria» (Lilian Cázares, consultado el 17 de octubre de 2024). En su sitio web, la mercadóloga ofrece diversos recursos para que los músicos

promocionen su música en medios digitales, tanto pagos como gratuitos. Cuenta con una membresía llamada La Academia donde la comunidad accede a recursos como clases, seguimiento grupal, descargables, entre muchos otros beneficios.

Entre sus recursos más vendidos, está el cuaderno de trabajo *Lanza tu música: Guía paso a paso para desarrollar estrategias de marketing creativas para promocionar tu música* (2023).

En este cuaderno explica conceptos para armar una estrategia de marketing y propone actividades para formular una estrategia de marketing y de lanzamiento. A grandes rasgos, inicia identificando la identidad del proyecto musical, seguido de los objetivos. Luego, enfatiza la importancia de conocer a la audiencia y definir los mensajes y los canales de comunicación para crear una memorable experiencia. Con base en esto, propone los pasos para armar las estrategias.

Así también, ofrece consultorías personalizadas donde, a través de una reunión virtual, realiza un diagnóstico para guiar al cliente a construir la estrategia de su proyecto, desde la identidad hasta la estrategia de contenidos. Así mismo, ofrece una introducción a los anuncios en Meta. También, incluye un paquete de materiales con actividades, plantillas y recursos para ejecutar y dar seguimiento a las estrategias. Finalmente, brindan seguimiento por correo electrónico.

7.6.2. Segmentación de mercado

Garrido (2017) menciona que una estrategia de comunicación debe, primero, centrarse en el receptor, también llamado actor para referirse a quienes reciben el valor que ofrece un negocio (Villalobos, 2023). Según Villalobos (2023), un negocio puede «atender distintos tipos de actor, con cada uno de los cuales puede tener una relación distinta y le puede entregar un valor

distinto» (p. 8). Por lo tanto, es pertinente aclarar la distinción entre cliente, quien paga, y usuario, quien recibe el valor sin ningún pago.

El curso *Entrepreneurship 101: ¿Quién es tu cliente?*, impartido por Aulet y Beshimov (2014), parte de la premisa de identificar al cliente perfecto para la idea del emprendimiento y llevarlo a cabo con certeza. El grupo ideal se reconoce a partir de la segmentación de mercado. La segmentación parte de la categorización de los mercados potenciales, múltiples grupos de clientes, con especial atención en sus diferencias. El curso propone identificar las industrias, los mercados y los segmentos de mercado. De esta manera, se perfila al usuario final describiendo los desafíos y las necesidades que experimenta la persona que mejor representa al grupo, y qué beneficios obtendría de la solución que propone el emprendimiento (Aulet & Beshimov, 2014).

VIII. Marco metodológico

El trabajo de graduación con el modelo de trabajo profesional consiste en la propuesta de un diseño de agencia de comunicación y mercadeo especializada en músicos académicos. El diseño de la agencia se basa en entrevistas a músicos académicos y gestores culturales para validar el problema identificado y recolectar información sobre la situación actual de la comunicación y el marketing cultural, así como las necesidades de los músicos en estas dos disciplinas. Con esta información recolectada y con el apoyo de la teoría, se proponen la propuesta de valor de la agencia y los servicios que ofrecerá.

8.1. Enfoque

Esta investigación se trabajó con el enfoque cualitativo donde la principal herramienta de recolección es la entrevista y la revisión bibliográfica. Se utilizó la investigación teórica para definir conceptos de comunicación y mercadeo, así como para respaldar la explicación de los conceptos relacionados con la cultura. Así mismo, se priorizó el diálogo uno a uno para conocer a detalle la experiencia de músicos relevantes en el medio actual.

8.2. Método y diseño

Los métodos cualitativos utilizados son la revisión bibliográfica y la investigación narrativa. Tras el planteamiento del problema, la revisión bibliográfica se empleó para definir conceptos y aclarar todos los elementos y los sujetos que participan en el acto comunicativo cultural. También, el diseño de la agencia se fundamenta en los cursos de emprendimiento impartidos por MITx. La investigación narrativa fue la principal herramienta de recolección a través del diálogo y los relatos de músicos y gestores culturales para conocer la situación actual

en términos de comunicación y comprender la forma en que se relacionan entre ellos y con las audiencias.

8.3. Población y muestra

La población de estudio de esta investigación es una muestra significativa de profesionales de la música que tienen proyectos de música académica en curso, desde proyectos colectivos e institucionales hasta los de tipo personal. Por otro lado, los gestores culturales también trabajan una agenda de música académica o instrumental. Así pues, se entrevistaron a nueve (9) músicos académicos y cuatro (4) gestores culturales. El total de participantes en esta investigación fue de trece (13) personas. De esta manera, las personas entrevistadas cuentan con las siguientes características:

Son líderes de una agrupación de cámara u orquestal.

Son emprendedores de proyectos culturales e instituciones educativas.

Son gestores de proyectos culturales, así como de conciertos de cámara y orquestales y festivales de música.

Cuentan con proyectos personales como compositores o intérpretes solistas.

Son profesionales que trabajan en una o más instituciones principales de música académica en Guatemala.

Son músicos que se encuentran en formación en el extranjero con la intención de volver al país.

8.4. Instrumentos de recolección

Las técnicas utilizadas fueron la revisión bibliográfica y la entrevista. La revisión bibliográfica permitió definir los conceptos relacionados con la música académica y la cultura y, especialmente, los conceptos de comunicación y marketing cultural. Así mismo, el curso de emprendimiento impartido por MITx forma parte de la documentación para plantear el diseño de la agencia de comunicación y mercadeo.

Las entrevistas realizadas fueron semiestructuradas, con la intención de recolectar la información necesaria con relación al problema, así como con flexibilidad en el diálogo y las historias personales de cada participante.

8.5. Procedimiento y procesamiento de la información

Con base en el curso *Entrepreneurship 101: ¿Quién es tu cliente?* (Aulet & Beshimov, 2014) se diseñó la entrevista de los músicos académicos. La premisa del curso es enfocarse en un solo mercado, por lo que consiste en identificar al cliente o consumidor ideal a través de la segmentación, de lo macro a lo micro. Así, se delimita el perfil del usuario final, es decir, la descripción de un grupo específico con características y necesidades similares y que recomiendan de boca en boca. Finalmente, se perfila a la persona que mejor represente al usuario final (Aulet & Beshimov, 2014).

De esta manera, se seleccionó a un grupo de músicos académicos profesionales y en formación profesional para identificar las características y las necesidades en común. Se programó la entrevista con cada uno entre junio y julio del año en curso. Antes de comenzar la entrevista, se solicitó autorización para grabarla, a lo que todos accedieron. Así mismo, se explicó que la investigación es académica, sus objetivos y la idea del proyecto. Luego, se

continuó con las preguntas relacionadas con su trayectoria en la música hasta la actualidad, su percepción sobre el gremio; la forma de promocionar su trabajo, el uso de sus medios de comunicación; y su proyección como artista a largo plazo. Al finalizar se les agradeció la disposición en participar en la investigación, y se les envió el consentimiento informado para su firma donde, además, podían escoger entre ser participantes anónimos o ser mencionado por nombre.

Las grabaciones de las entrevistas fueron pasadas a texto con el apoyo de herramientas como OneDrive y la inteligencia artificial de la grabadora de voz del celular. Con el apoyo de las transcripciones, las nueve entrevistas fueron trianguladas en doce (12) categorías: rol, trayectoria en la música académica, percepción del gremio, fuente de ingresos*, desafíos, proyectos en curso, promoción (canales, audiencia, comercialización), promoción (eventos, proyectos, pauta), aspiración profesional, marca personal, presencia en redes sociales, interés en servicios de comunicación. De esta manera, se analizó cada respuesta para desarrollar una conclusión por categoría. Así, se perfiló el grupo usuario final.

Para el diseño de la entrevista a los gestores culturales se partió de la documentación para comprender conceptos como cultura, gestión cultural, industria cultural, audiencias, economía naranja y sostenibilidad, comunicación y marketing cultural, y Cuenta Satélite de Cultura. A partir de la lectura surgieron las preguntas pertinentes para recolectar información sobre el gestor, el sector cultura y artístico, el financiamiento y las audiencias. La triangulación de estas entrevistas consiste de doce (12) categorías: fuente de ingresos, trayectoria, en qué consiste su trabajo, panorama actual de la gestión cultural, selección de eventos, audiencias, el negocio y la sostenibilidad, referentes, uso de tecnología, medición del éxito, conjeturar la evolución del

sector, y recomendaciones. De esta manera, se enriqueció lo referente a la industria cultural y de música académica en Guatemala.

Por último, para el diseño de la Agencia de comunicación y mercadeo Disonartes se realizaron los cursos *Entrepreneurship 101: ¿Quién es tu cliente?* y *Entrepreneurship 102: ¿Qué puedes hacer por tu cliente?* El primero guio el diseño de la entrevista para construir el perfil del usuario final. El segundo curso consistió en articular la propuesta de valor de la agencia y, por último, los servicios que ofrece. Así mismo, la lectura *Tracción*, de Wickman (2007), brindó las herramientas para desarrollar los valores, la misión y la visión de la agencia.

IX. Resultados

9.1. Análisis de entrevistas a músicos académicos

Rol y trayectoria. La muestra de músicos entrevistados es de músicos profesionales o músicos en formación en las principales instituciones del país: el Conservatorio Nacional de Música, la Escuela Municipal de Música y la Escuela Superior de Arte de la Usac, todas ubicadas en el centro de la ciudad. Así mismo, cuentan con estudios en el extranjero culminados o en curso. En este tiempo, su experiencia consiste principalmente en la ejecución orquestal. La mayoría ha tenido que adaptarse a otros nichos musicales más populares debido a que en Guatemala hay solo una orquesta sinfónica profesional. No obstante, hay producción de música académica: composiciones, arreglos, agrupaciones, rescates de archivos, entre otros.

La trayectoria del músico académico empieza desde la infancia y la adolescencia, en las instituciones ya mencionadas. Su primer acercamiento a la música es incentivado por una persona cercana, familiar o maestro, o bien por su entorno, como la apreciación de agrupaciones musicales, como la Orquesta Sinfónica Nacional de Guatemala (OSNG) y las bandas de marchas fúnebres, y proyectos socioculturales. Su formación, dentro y fuera del país, está compuesta por estudios superiores, y encuentros y festivales del instrumento u orquestales. Así mismo, han sido organizadores y anfitriones de actividades musicales en Guatemala, como festivales y encuentros.

¿Vive de la música? El grupo de entrevistados se divide en quienes, actualmente, viven o no de la música. Entre las personas que no viven en la música hay estudiantes con trabajos eventuales que no generan ingresos suficientes para autosostenerse; y músicos trabajando en empresas para tener un ingreso estable. Quienes sí viven de la música también se dividen en dos

grupos. La mayoría trabaja en eventos fines de semana (quince años, bodas, bandas de marchas fúnebres) y otras actividades como arreglos musicales, clases, dirección, entre otros. Otro grupo más pequeño tiene plazas en instituciones estatales, educativas o en la orquesta sinfónica.

Desafíos y necesidades. El gremio de la música académica atraviesa desafíos en diversas áreas, desde las relaciones interpersonales hasta la educación. En las entrevistas, los músicos expresaron algunos de los retos que deben superar día con día, como la valorización de la música académica y del músico, pues es una disciplina muy demandante. Sin embargo, reconocen que hay desinformación al respecto porque tampoco ha habido iniciativa por educar, difundir y acercar a la audiencia.

Hay irregularidades tanto en la educación como en temas de tarifas, donde con frecuencia se menciona la falta de un sindicato o un ente unificador y regulador. En Guatemala existe una institución estatal para desarrollarse como intérprete con un sueldo fijo, la Orquesta Sinfónica Nacional (OSNG), donde ocasionalmente se abren audiciones. Las plazas de docentes del Estado también son ocupadas por varios de los mismos maestros. Por consecuencia, son escasas las ofertas laborales estables para los músicos más jóvenes.

Los planes educativos especializan al músico académico en ejecución instrumental, pero descuidan áreas de difusión y comercio: no enseñan al músico a trabajar su marca personal y vender su servicio. La falta de oportunidades orilla a los músicos a buscar otros empleos, descuidando el estudio de su instrumento, lo que repercute en el nivel técnico y en la calidad de la competencia. Las limitaciones pedagógicas también han influenciado en que los músicos migren para seguir estudiando. En Guatemala, el artista se ve obligado a dar clases, pero son pocos los preparados en educación.

Ha habido iniciativas privadas para formar orquestas, pero encuentran retos en la gestión y el patrocinio. También hay desafíos culturales, como el poco consumo de este género musical en Guatemala. Lamentablemente, también resulta en un arte poco accesible para todos ya sea por precios, localidad o comportamientos culturales. Incluso para el artista a veces es difícil encontrar espacios que le permitan presentarse y tener una ganancia de eso.

Aspiraciones. El músico en Guatemala se distingue por ser creativo y emprendedor, por lo que tiene diversos proyectos para ejecutar. Debido a que debe adaptarse al mercado y los gustos de la audiencia, en la actualidad se encuentra realizando presentaciones instrumentales temáticas populares, desde los grupos de cámara hasta las orquestas. En música académica, hay algunas iniciativas privadas posicionadas en el gremio; además, la OSNG cuenta con una programación anual que cubre este género. También, hay proyectos personales que aportan a la cultura en Guatemala, como el rescate de un importante archivo musical y la composición de diferentes obras como ballet y suite. En educación también hay proyectos en curso, aunque cuentan con poco movimiento y difusión.

Las aspiraciones personales del músico académico comprenden tener reconocimiento como instrumentista, principalmente, pero también se desarrolla en otras áreas como la composición y la educación. Desea continuar su formación profesional, al mismo tiempo que aporta a la cultura guatemalteca y mejora su calidad de vida. Hay un alto interés por estar en una orquesta profesional y tener grupos de música de cámara; están cansados de presentarse solo en eventos. Hay un espíritu colectivo contemporáneo que busca el bien común y la forma de ayudar e inspirar a músicos más jóvenes, así como a la población guatemalteca. Reconocen la importancia de una marca personal consistente y de las buenas relaciones con los clientes y la

audiencia. A pesar de que ser educador no es el foco principal, valoran esta parte y están dispuestos a estudiar pedagogía para continuar formando músicos profesionales. También hay interés en aportar a la educación desde otros espacios, como los festivales de música.

Marca personal y comunicación digital. A pesar de que no gestionan una marca personal estratégicamente, reconocen que esta se encuentra en quienes son. Algunos de los músicos ubican sus cualidades, así como aquellas que quieren potenciar y destacar. Hay un alto interés por tener una buena imagen que impacte y aporte a la gente. La difusión de su trabajo y marca estaría ligada a la educación para fomentar la apreciación musical a través de conectar con la gente.

Los músicos tienen contenido en sus redes sociales como artistas, pero pocos canales se mantienen activos. Aunque no tienen tiempo para crear contenido estratégico, hay interés por hacerlo, pues creen que puede ser incluso más relevante que la propia capacidad técnica. Por otro lado, también se observa que los canales activos atraen a marcas e instituciones internacionales.

Algunos tienen nociones sobre comunicación estratégica, pero no saben implementarla. Están dispuestos a negociar y adquirir servicios de comunicación que se ajuste a sus necesidades y capacidades, pues consideran importante difundir el mensaje de la música académica.

9.2. Análisis de comunicación de música académica en el extranjero

Se realizó una lista de cotejo con base en la teoría de marketing y comunicación cultural reunida en el marco teórico. En este se evalúa si los canales digitales de dos referentes internacionales en música académica cumplen con los criterios recopilados por los expertos,

como las audiencias, los contenidos y la identidad. (Halligan & Shah, 2014; Leal & Quero, 2011; Mateos, 2013; Monistrol, 2009; Viñarás, 2009).

9.2.1. Orquesta Sinfónica de Toronto

Una de las agrupaciones analizadas es la Orquesta Sinfónica de Toronto (TSO, por sus siglas en inglés), pues tiene canales de comunicación activos y, sobre todo, diversas actividades para públicos diferentes en edad e intereses. Entre las más recientes se encuentran una campaña de recaudación de fondos y un *Open House* en sus instalaciones. Su comunicación se basa en *storytelling*, historias personales y audiovisuales, lo que genera una sensación de cercanía con la audiencia. Por otra parte, los fragmentos musicales también son importantes tanto para evidenciar el alto nivel artístico e interpretativo de la orquesta como para provocar una emoción fuerte en momentos clave.

En sus redes sociales se observa poca conversación, excepto en las publicaciones colaborativas. Todos los *call to action* en sus redes se dirigen al sitio web de la orquesta donde tienen llamados a la acción más concretos, como la compra de boletos, el patrocinio, apoyar la causa social de la agrupación y el blog para más información sobre sus actividades.

9.2.2. Alondra de la Parra, directora de orquesta

La maestra Alondra de la Parra es una directora de orquesta mexicana reconocida internacionalmente. Ella maneja una marca personal sólida y consistente en sus canales de comunicación. Así mismo, es una persona muy activa en su comunidad a través del proyecto educativo Armonía Social, el cual fomenta la práctica colectiva de la música en orquestas y

coros. De esta manera, sus canales digitales —redes sociales y sitio web— muestran a una mujer artista multidisciplinaria, madre de familia y proactiva en su comunidad.

Las redes sociales de La Parra evidencian una marca personal con mensajes estratégicos donde destaca la prestigiosa carrera musical y su faceta familiar en forma de bitácora. Sin embargo, es evidente el trabajo con festivales, fundaciones y otras empresas patrocinadoras, nacionales e internacionales. Sus contenidos consisten en diversos formatos, dirigidos a músicos y melómanos, con un tono amigable y cercano. En ocasiones, utiliza herramientas de *storytelling* al hablar de las actividades y sus colegas.

Pocas de sus redes sociales vinculan el sitio web, aun así, este se encuentra actualizado y la información pertinente se ubica en sus redes. Alondra de la Parra es una artista que presenta producciones de alto nivel artístico y su imagen proyecta arte y excelencia. Colabora con otras instituciones para llevar la música a la juventud, quienes patrocinan, gestionan y difunden los proyectos.

9.3. Diseño de la agencia de comunicación y mercadeo Disonartes

9.3.1. Perfil del cliente de Disonartes

End user profile (Aulet & Beshimov, 2014): Músico o institución del gremio académico con proyectos en curso o a futuro y está determinado a emprenderlos con excelencia; reconoce la importancia de adaptarse a las tendencias del mercado con la implementación de herramientas de vanguardia como la comunicación y el marketing cultural estratégicos para alcanzar y conectar con las audiencias y monetizar su trabajo.

9.3.2. Buyer persona: Músico

Daniel Zulmo, flautista y compositor	
Quién	Daniel Zulmo es flautista, emprendedor, arreglista y compositor, y docente en una de las escuelas municipales de música del departamento de Guatemala. Zulmo es un artista independiente de Ciudad de Guatemala con más de quince años de experiencia en música y en educación. Es líder en sus espacios laborales y, constantemente, es quien toma las decisiones en sus grupos. Le gusta comunicarse de forma directa frente a frente, por llamada y, en último lugar, por WhatsApp.
Qué	Los objetivos como artista y emprendedor de Daniel son vender sus servicios y conectar con las personas a través de su arte. Entre los retos identificados están el ser encontrado por las diferentes audiencias, así como generar curiosidad en la música académica e instrumental. Para superar estos retos y cumplir con sus objetivos, Zulmo necesita fundar una marca personal sólida y honesta que provoque confianza e interés en las audiencias. Así mismo, difundirla, junto con su trabajo y proyectos, en diferentes canales de comunicación.
Por qué	Daniel Zulmo identifica los desafíos culturales en Guatemala, pues se consume poca música académica; sin embargo, reconoce que ha habido poca iniciativa de parte de los músicos por formar, difundir y acercar a

	<p>la audiencia. Aún no hay una oferta educativa en Guatemala que enseñe a trabajar la marca personal y a vender servicios artísticos y culturales. Algunos factores que podrían impedir que Zulmo contrate servicios profesionales de comunicación y marketing es que no es un costo contemplado en su presupuesto y, por consiguiente, duda si será una inversión segura.</p>
Cómo	<p>Mensaje de marketing:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Creas cultura: difunde y conecta. 2. Enfócate en tu arte, despreocúpate del marketing. <p>Mensaje de ventas:</p> <p style="text-align: center;">Te ofrecemos servicios y herramientas de comunicación y marketing para gestionar una marca personal confiable y cercana para conectar con tu audiencia y vender tu arte.</p>

9.3.3. Buyer persona: Agrupación

Orquesta de Vientos Filarmonía	
Quién	<p>Filarmonía es una agrupación orquestal de instrumentos de viento activa desde septiembre de 2020 y formada por músicos profesionales y aficionados que buscaban un espacio donde hacer música durante la pandemia en Ciudad de Guatemala. Actualmente, tiene 35 integrantes.</p>

	<p>Presentan conciertos temáticos (superhéroes, películas, festividades, etc.) con arreglos hechos por los integrantes donde cuidan la complejidad para educar el oído y mantener el interés de la audiencia. Trabajan por patrocinio y taquilla.</p>
Qué	<p>Entre los objetivos de Filarmonía se identifica lograr una agrupación privada profesional sostenible y difundir el trabajo de la orquesta en los canales digitales de comunicación. Así mismo, encuentran retos en las bajas tarifas de ingreso en los eventos culturales y un público reducido para la música académica. De esta manera, para superar los retos y cumplir con sus objetivos, la orquesta necesita una marca institucional transparente y sólida, así como ejecutar una estrategia de comunicación que considere a las diferentes audiencias, y así crear comunidad y fidelizar a las audiencias.</p>
Por qué	<p>Hay desinformación entre la gente que no es músico y surgen desacuerdos, sobre todo respecto a las tarifas, las cuales, en Guatemala, son bastante bajas y no consideran todo lo que implica (ej: tiempos de ensayo). Así mismo, se identifica el gran desafío cultural en el país donde no se conoce ni se consume música académica, por lo que tiene un público muy reducido. Algunos argumentos para no conservar una relación con la agencia es la incertidumbre en la inversión o encontrar una mejor oferta.</p>

Cómo	<p>Mensaje de marketing:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que el público te escuche y no pueda parar. 2. Vienes por la música, despreocúpate del marketing. <p>Mensaje de ventas:</p> <p style="text-align: center;">Te ofrecemos servicios y herramientas de comunicación y marketing para gestionar una marca institucional confiable y consolidar una comunidad diversa que crea en tu arte y apoya tus proyectos.</p>
-------------	--

9.3.4. Propuesta de valor

Aulet y Beshimov (2017) definen la propuesta de valor como el factor más importante para un cliente respecto a una empresa. Así mismo, introducen el término propuesta de valor cuantificada, la cual debe responder a tres dimensiones: el problema urgente del cliente, qué hace hoy para resolverlo, cómo puede la empresa resolver ese problema. De esta manera, se identifican estos tres elementos en las entrevistas previamente analizadas

En resumen, hay un desafío en el área de difusión y comercialización para los músicos académicos. En la actualidad, no difunde su trabajo y la comercialización ocasionalmente sale de su círculo social. Esto se debe a que no puede atender esta parte pues su enfoque está en su área de trabajo. Sin embargo, tiene nociones de comunicación y marketing, reconoce la importancia de implementarlos en su trabajo y evalúa la posibilidad de hacerlo con un profesional. De esta manera, la propuesta de valor de la agencia Disonartes es «Enfócate en tu arte, despreocúpate del marketing».

9.3.5. Servicios de comunicación y marketing

Tras perfilar al cliente e identificar la propuesta de valor, la agencia construye sus servicios enfocados en atender las inquietudes de los artistas. De esta manera, Disonartes busca ofrecer contenido de valor en sus canales digitales de comunicación relacionado con comunicación y marketing cultural de actualidad, así como difundir arte nacional. También, su sitio web contará con recursos accesibles para quienes deseen aprender más sobre el tema y aplicar algunas herramientas.

Por otro lado, la agencia Disonartes tiene un catálogo de servicios B2C (*Business to Consumer*) o de empresa a consumidor, es decir, donde se sostiene una relación directa con el cliente. Así pues, los servicios parten de consultorías en comunicación digital hasta la construcción de estrategias, los contenidos y la gestión de redes. También, trabaja la construcción de personalidad de marca y los manuales de crisis digitales.

9.3.6. Perfil del cliente del músico académico

Sector público. Una institución del Estado que promueve el arte y su apreciación entre la población guatemalteca. Cuenta con un presupuesto asignado, aunque en ocasiones no hay retribución, y responde a sus objetivos sociales, culturales y políticos. Este sector valora la propuesta de eventos culturales diversos para diferentes sectores de una población multicultural. Formula y recibe variedad de propuestas donde evalúan que cumpla con la agenda y su viabilidad.

Sector privado. Es una empresa o institución que busca potenciar su imagen corporativa a través del patrocinio de eventos culturales. Valora la exclusividad, la calidad artística y el

retorno de inversión en términos de reconocimiento de marca y posicionamiento en el mercado. Tiene un presupuesto asignado para los eventos donde busca experiencias únicas y memorables para sus clientes y colaboradores, alineadas con su identidad de marca y que generen un impacto positivo en su reputación. Busca a los artistas por medio de motores de búsqueda y los contacta por redes sociales, o abre convocatorias para propuestas culturales.

Audiencia especializada en el género. Está conformada por melómanos que buscan una experiencia musical conmovedora. Tienen alto nivel de conocimiento en música académica occidental, desde su historia hasta la escucha de agrupaciones en el mundo, principalmente orquestas, por lo que valoran la calidad artística. El nivel de uso de las plataformas digitales es medio, principalmente para informarse. En ocasiones utiliza internet para el entretenimiento, con preferencia por los formatos audiovisuales.

Audiencia interesada en el género. Siente curiosidad por la música académica, así como interés por mantener su consumo diversificado. Busca experiencias culturales gratificantes con las que también se logre identificar. Suele asistir a eventos culturales de forma ocasional, por lo que las recomendaciones de su familia y amigos son altamente consideradas. Su principal desafío es encontrar propuestas accesibles (tarifa, lugar, transporte) y atractivas que le aporten una perspectiva diferente.

9.3.7. Visión

HubSpot define la visión como una declaración que establece un objetivo y la dirección para alcanzarlo (Molano, 2016). Wickman (2018), afirma que aclarar la visión es el primer paso

para que una empresa empiece a avanzar y tome buenas decisiones. El autor recomienda un proceso de ocho preguntas para construir la visión, comprendida por los valores, el enfoque, la estrategia de marketing, una lista de posibles dificultades y una visualización de la empresa a corto, mediano y largo plazo. De esta manera, con el proceso recomendado por el autor, se define la visión de Disonartes: Conectar de manera auténtica a los artistas con los públicos.

9.3.8. 90 días

Como parte de la visión propuesta por Wickman (2018), se hace una proyección a uno, tres y diez años, donde se describen aspectos como el objetivo de ganancias y la forma de medir el éxito de la empresa. Finalmente, estas tres proyecciones se organizan y distribuyen en orden de prioridades a lo largo del tiempo. Así, Wickman (2018) y Aulet y Beshimov (2017) coinciden en que el siguiente paso más importante son los próximos 90 días de la empresa. De esta manera, cada trimestre se evalúa el rendimiento y se deciden las prioridades del próximo para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Así pues, en sus próximos 90 días Disonartes trabajará su identidad de marca y preparará contenidos que aporten valor a sus clientes previo a su lanzamiento.

9.4. Caso de aplicación: Cuarteto del Alba

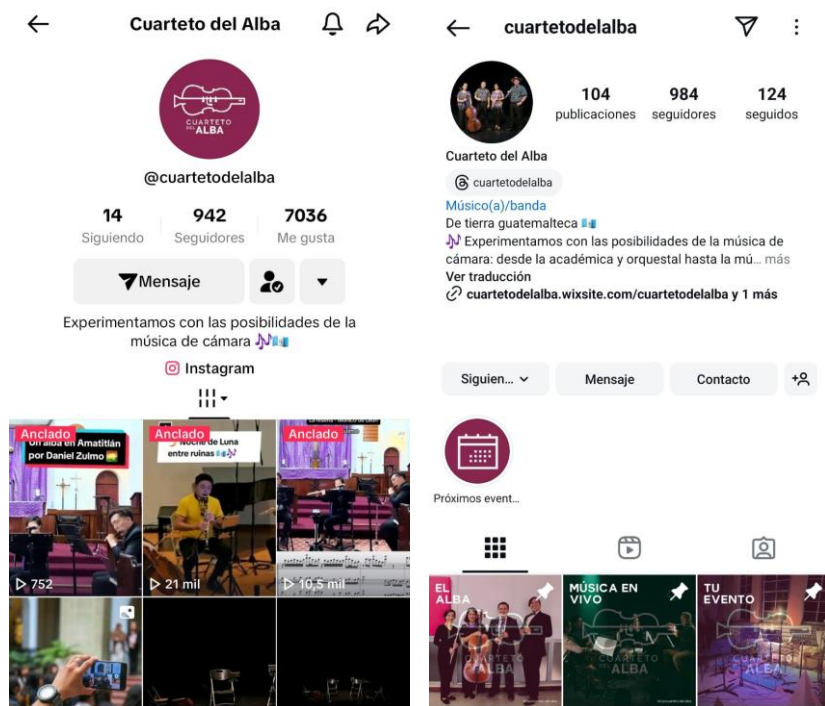
El Cuarteto del Alba es una agrupación guatemalteca de música de cámara integrada por dos flautas, un clarinete y un violonchelo. Destacan en el medio musical por la versatilidad de su repertorio, además del distintivo timbre que produce la combinación de estos instrumentos. El cuarteto fue fundado en agosto de 2018 por los maestros Daniel Zuleta (flauta), María Eugenia Amato (flauta), Paolo Villagrán (clarinete) y Styvens Barrios (violonchelo).

El grupo tiene la facilidad de una marca clara y distinguible, con un concepto y sus valores definidos, lo cual se evidencia en cada una de sus presentaciones. Lamentable, la pandemia de la COVID-19 afectó a su actividad en la presencialidad y la virtualidad, de por sí retadora. Así, se identificó la oportunidad de aplicar los aprendizajes en comunicación estratégica para reforzar la marca y tener presencia digital.

En diciembre de 2023 se comenzó a trabajar la comunicación digital del Cuarteto del Alba bajo los pilares de la amistad, el compromiso y la versatilidad. De esta manera, la estrategia se centra en crear comunidad con contenido audiovisual que refleje la esencia del grupo y llame la atención de los usuarios. En sus redes sociales se comparten fotografías y videos cortos de los ensayos, así como fragmentos de los conciertos.

Al inicio contaban con Instagram y Facebook; en la actualidad también se encuentran en TikTok, uno de los más importantes, y Threads. Las biografías son breves y resumen el trabajo escénico de los artistas. Así mismo, ahora tienen enlaces directos al sitio web y a Linktree en constante actualización. En sus perfiles de Meta se fijaron publicaciones con la información del cuarteto, su trabajo y cómo contratarlos. En TikTok, los videos fijados son los más vistos — marchas fúnebres y música guatemalteca—, y una obra importante para la agrupación compuesta por el maestro Zuleta.

Fotografía 1. Perfiles actuales de TikTok e Instagram del Cuarteto del Alba



Fuente: captura de pantalla por Ana Romero (octubre 2024).

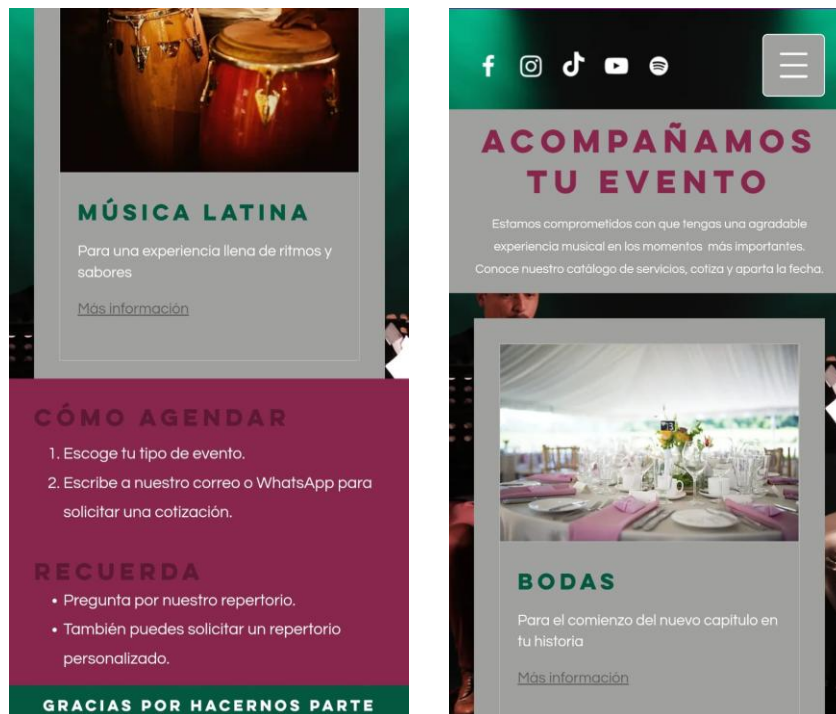
Como parte central de la comunicación digital del Cuarteto del Alba, se creó un sitio web donde se concentra la información del grupo y los integrantes, así como el distinguido trabajo que realizan en música académica e instrumental. El sitio tiene algunas de las producciones audiovisuales más relevantes, desde videos hasta álbumes, agrupadas temáticamente. También, cuentan con una página de conciertos para mantener actualizadas las próximas presentaciones del Alba; además, funciona como portafolio con los afiches de presentaciones pasadas.

Otra de las páginas integradas en el sitio es la galería donde hay fotos del Cuarteto del Alba con el público en conciertos. El blog es uno de los apartados más relevantes, pues amplía la información referente al grupo, como la agenda del mes, detalles sobre el repertorio, entre otros. También, por ahora se utiliza como espacio para colocar las notas de prensa. Por último, la

página «Te acompañamos» desglosa los servicios musicales que el Alba ofrece, desde amenizaciones hasta conciertos didácticos.

Cada una de las páginas del sitio web mantienen una comunicación directa y cercana con la audiencia, con un tono amistoso y profesional. Así mismo, hay llamados a la acción para explorar toda la página y conocer al cuarteto. También, se invita a crear comunidad con la agrupación, así como con la industria artística. Con base en el sitio web, se creó una línea gráfica —tipografías y paleta de color— que se ha implementado en sus redes sociales.

Fotografía 2. Sitio web del Cuarteto del Alba



Fuente: captura de pantalla por Ana Romero (octubre 2024).

9.4.1. Campaña *Sinfonía del Alba*

A lo largo del año en curso, el Cuarteto del Alba ha gestionado y participado en presentaciones de diferente carácter como conciertos temáticos y marchas fúnebres. En junio, se

colaboró en la gestión y difusión de la *Sinfonía del Alba* en el marco del 19° Festival de Junio del Teatro Nacional. Para esto, se completó un brief donde se detalla la información del evento, desde sus objetivos y mensajes hasta la identidad y los resultados esperados.

La campaña constó de ocho publicaciones en redes sociales en diferentes formatos — fotos, carruseles y videos cortos— y dos contenidos en el sitio web —programa de mano y publicación en el blog—. Así mismo, este evento coincidió con otras dos actividades similares. Con base en esto, se redactó la publicación del blog para introducir los recitales y el concierto, la información general y un aspecto relevante de cada uno. Esta coincidencia también facilitó el diseño de los afiches que resultaron en tres artes concatenadas. Finalmente, se diseñó una agenda del mes con la información general de los eventos —fecha y hora, ocasión, lugar y admisión—.

Fotografía 3. Campaña *Sinfonía del Alba* en el sitio web del Cuarteto del Alba



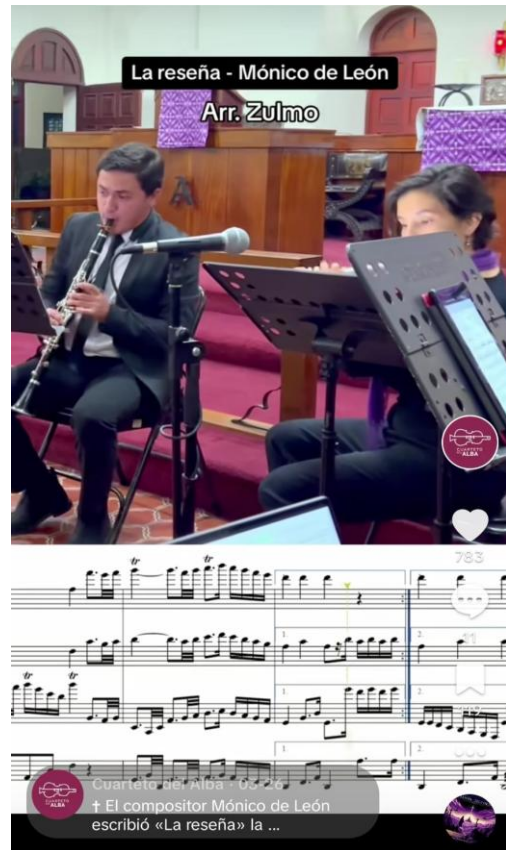
Fuente: captura de pantalla por Ana Romero (octubre 2024).

9.4.2. Otros contenidos

Como parte de la estrategia de comunicación, también se han creado contenidos relacionados con el contexto de la audiencia del Cuarteto del Alba, como aquellos acordes a la temporada. Por ejemplo, durante Cuaresma y Semana Santa se publicó contenido de marchas fúnebres para alcanzar al público interesado en este formato de cámara. Dos de los videos más destacados —especialmente en TikTok— fueron uno educativo, con relación a la historia de una obra; y el segundo, un fragmento de una grabación en vivo con la partitura adjunta y comentarios al margen.

También, se hizo una tarjeta musical navideña con un fragmento del *Vals de las Flores* de Tchaikovsky. Para el Día del cariño se compartió la versión del cuarteto de una canción popular y su distinguido arreglo de *Romeo y Julieta* de Tchaikovsky. Estas obras son relevantes en los pilares de comunicación del grupo. Finalmente, se compartieron fotos y videos de los conciertos temáticos con énfasis en la experiencia de la audiencia.

Fotografía 4. Contenidos destacados del Cuarteto del Alba en Instagram y TikTok



Fuente: captura de pantalla por Ana Romero (octubre 2024).

X. Conclusiones

- En la actualidad, la comunicación en la música académica en Guatemala se concentra en difundir la información general de un evento sin una estrategia detrás. Hay preocupación por la venta de la taquilla, sin embargo, no hay una estrategia de marketing que atienda esta necesidad.
- De las definiciones de estrategia, se concluye que se trata de la facultad para idear planes de operaciones, para resolver situaciones o alcanzar objetivos, basados en la construcción de vínculos de mutuo beneficio entre personas.
- El marketing cultural es la herramienta para difundir productos artísticos, pues, más que un objetivo económico, su finalidad es apreciar y dar a conocer una obra, a través de tres funciones: gestión, difusión y cultura.
- La comunicación y el marketing digital son una oportunidad para conectar al arte con las audiencias. Ofrecen herramientas con valor educativo que facilita la entrega de la obra con el elemento fundamental del diálogo con el público.
- La marca personal o institucional es más relevante en la comunicación cultural que la obra en sí misma, y se distingue por sus valores y mensajes. Las audiencias se relacionan con la marca y, a partir de allí, se hace la entrega de la obra, de una forma amena y llamativa.
- Puesto que un bien cultural maneja diferentes audiencias, este es un tema urgente de retomar en Guatemala para mejorar las propuestas artísticas y, sobre todo, para crear contenidos relevantes para los diferentes públicos y que el mensaje sea entregado efectivamente.
- El arte propone perspectivas y formas de ver el mundo. La comunicación cultural ofrece

formas de ver el arte.

XI. Recomendaciones

- Plantear propuestas desde el territorio, es decir, conocer y escuchar a las personas involucradas, para asegurar que el producto artístico les aportará valor.
- Recordar la importancia de construir relaciones significativas con los públicos, pues, como humanos, hay una búsqueda por experiencias, relaciones e historias.
- Reorientar los esfuerzos en marketing hacia un enfoque cultural comprendiendo que la comunicación de un producto cultural va más allá de un fin económico e involucra al público, la obra y al intérprete.
- Llevar un control de estrategias y herramientas implementadas para su futura depuración y brindar mayor claridad en el campo.
- En el gremio hay oportunidades de mejora en comunicación externa e interna que se recomienda atender pronto para favorecer a los objetivos de la comunidad de músicos académicos, especialmente en las nuevas generaciones.
- A las instituciones referentes de la música académica se recomienda implementar la comunicación y el marketing cultural, pues tienen la responsabilidad de formar a los públicos y concientizar sobre esta labor, con un enfoque que revalorice a la música y, más importante, al músico académico. Así mismo, tienen un rol fundamental en el avance de políticas culturales.
- A las instituciones educativas de música académica se recomienda actualizar sus planes de estudio para asegurar que los futuros profesionales cuentan con las herramientas para integrarse a un mundo laboral con pocas ofertas, pero diversas oportunidades para emprender.

XII. Referencias

Astobiza, A. (2017). ¿Qué es cultura en la «economía de la cultura»? Definiendo la cultura para crear modelos medibles en economía cultural. *Arbor*, 193(783), a376.

<https://doi.org/10.3989/arbor.2017.783n1007>

Aulet, B. & Beshimov, E. (2014). *Entrepreneurship 101: Who is your customer?* [MOOC].

MITx. edX. <https://courses.mitxonline.mit.edu/learn/course/course->

[v1:MITxT+Bootcamp1+2T2023/home](https://courses.mitxonline.mit.edu/learn/course/course-v1:MITxT+Bootcamp1+2T2023/home)

Aulet, B. & Beshimov, E. (2016). *Entrepreneurship 102: What can you do for your customer?*

[MOOC]. MITx. edX. <https://courses.mitxonline.mit.edu/learn/course/course->

[v1:MITxT+Bootcamp2+2T2023/home](https://courses.mitxonline.mit.edu/learn/course/course-v1:MITxT+Bootcamp2+2T2023/home)

Aulet, B. & Beshimov, E. (2017). *Entrepreneurship 103: Show Me The Money* [MOOC]. MITx.

edX. <https://courses.mitxonline.mit.edu/learn/course/course->

[v1:MITxT+Bootcamp3+2T2023/home](https://courses.mitxonline.mit.edu/learn/course/course-v1:MITxT+Bootcamp3+2T2023/home)

Colbert, F. (2003). Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts. *International*

Journal of Arts Management, 6(1), 30-39. <http://www.jstor.org/stable/41064806>

Comunica. *Servicios*. Comunica. Comunicación Corporativa. <https://comunica.gt/servicios>

Cuarteto del Alba [@cuartetodelalba]. (s.f.). *Publicaciones* [Perfil de Instagram]. Instagram.

Recuperado el 26 de octubre de 2024, de <https://www.instagram.com/cuartetodelalba/>

Cuarteto del Alba. (2024). <https://cuartetodelalba.wixsite.com/cuartetodelalba>. Consultado el 26 de octubre de 2024.

Díaz-Criado, E. (2017). Comunicación estratégica: origen y evolución del concepto. *La comunicación estratégica*, 13-34.

Fragoso, M. (2022). Marketing y comunicación cultural en España. Nuevas directrices para las estrategias actuales. *Culturas. Revista de Gestión Cultural*, 9(1), 1-20.

García, E. (2016). *El valor económico de las artes escénicas, espectáculos públicos, libros y publicaciones en Guatemala*. Cuenta Satélite de Cultura.

García, M. (6 de agosto de 2022). Sobre la gestión cultural en Guatemala. *Plaza Pública*. <https://www.plazapublica.com.gt/content/sobre-la-gestion-cultural-en-guatemala>. Consultado el 12 de octubre de 2024.

García von Hoegen, M. A. (2022). *¿En dónde estamos cuando hablamos de arte y cultura en Guatemala?: Una visita a la legislación y políticas públicas. ¿Te animas?* Instituto de Investigación en Ciencias Socio Humanistas. Universidad Rafael Landívar, Editorial Cara Parens.

Garrido, F. (2017). *Comunicación estratégica: Un puente significativo para la creación de valor empresarial*. ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M

González, B. & Annayeskha, G. (2020). Economía del siglo XXI: Economía naranja. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26(4), 450-464.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065077033>

HubSpot (s.f.). What is inbound marketing? *HubSpot*. <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>

Jumique, A. (19 de julio de 2023). Así es el arte de Samuel Escobar, el primer guatemalteco que conquista el Museo del Prado y el Museo del Louvre con sus obras. *PrensaLibre*.

<https://www.prensalibre.com/vida/escenario/asi-es-el-arte-de-samuel-escobar-el-primer-guatemalteco-que-conquista-el-museo-del-prado-y-el-museo-del-louvre-con-sus-obras-breaking/>. Consultado el 28 de octubre de 2024.

Kramer, L. (2007). *Why Classical Music Still Matters*. The Regents of the University of California.

Leal, A. & Quero, M. (2011). *Manual de Marketing y comunicación cultural*.

<http://www.observatorioatalaya.es/es/productosnew/manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural/53>

Martínez, B. (4 de mayo de 2024). Mi segunda piel: La obra de Paula Nicho llega a Italia.

PrensaLibre. <https://www.prensalibre.com/vida/escenario/mi-segunda-piel-la-obra-de-paula-nicho-comez-llega-a-italia/>. Consultado el 28 de octubre de 2024.

Mateo, S. (2013). Museos y Content Marketing. Hacia un nuevo modelo de generación de contenidos culturales. *ZER. Revista De Estudios De Comunicación*, 18(34).

<https://doi.org/10.1387/zer.10639>

Ministerio de Cultura y Deportes, Guatemala (7 de julio de 2016). La Cuenta Satélite de Cultura de Guatemala está en marcha. *International Federation of Arts Councils and Culture Agencies IFACCA*. <https://ifacca.org/news/2016/07/07/la-cuenta-satelite-de-cultura-de-guatemala-esta-en/>. Consultado el 19 de septiembre de 2024.

Ministerio de Cultura y Deportes de Guatemala. Sistema de Información Cultural.

<https://www.sicultura.gob.gt/>. Consultado el 17 de septiembre de 2024.

Ministerio de Cultura y Deportes de Guatemala. *Arte*. Sistema de Información Cultural.

<https://www.sicultura.gob.gt/arte/>. Consultado el 14 de octubre de 2024.

Ministerio de Cultura y Deportes de Guatemala. *Gestión Cultural*. Sistema de Información Cultural. <https://www.sicultura.gob.gt/gestion-cultural/>. Consultado el 14 de octubre de 2024.

Ministerio de Cultura y Deportes de Guatemala. *Industrias Culturales y Creativas*. Sistema de Información Cultural. <https://www.sicultura.gob.gt/industrias-culturales-y-creativas/>. Consultado el 14 de octubre de 2024.

Molano, J. (2016). 23 ejemplos inspiradores de misión, visión y valores de empresas. *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/mision-vision-valores-ejemplos#que-es-vision>. Consultado el 26 de octubre de 2024.

Monistrol, R. (2009). Evolución y aplicación del marketing cultural en los museos. *Textos universitaris de biblioteconomia i documentació* (23). Universitat de Barcelona.

Lilian Cázares. *Consultoría personalizada*. <https://www.liliancazares.com/consultoria>

Palomo, L. (12 de julio de 2023). *Relaciones Públicas: La verdad, no lo que creemos que son* [Discurso principal]. Charla de Relaciones Públicas, Universidad del Valle de Guatemala.

Ramírez, L. (2021). *Conocimiento y gusto de la música popular moderna del siglo XX y la música académica en alumnos del Conservatorio de Música de Trujillo Carlos Valderrama, 2020* [Tesis de licenciatura, Conservatorio Regional de Música del Norte

Público “Carlos Valderrama”]. Registro nacional de trabajos de investigación
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3038346>

Observatorio Iberoamericano de Cultura. (s.f.). *Cuentas Satélites de Cultura, Guatemala*.
https://oibc.oei.es/proyectos_de_csc. Consultado el 18 de septiembre de 2024.

Villanueva, I. (2014). *La mediatización audiovisual de la ópera como proceso de apertura a nuevos públicos* [Tesis doctoral]. Universitat Internacional de Catalunya.

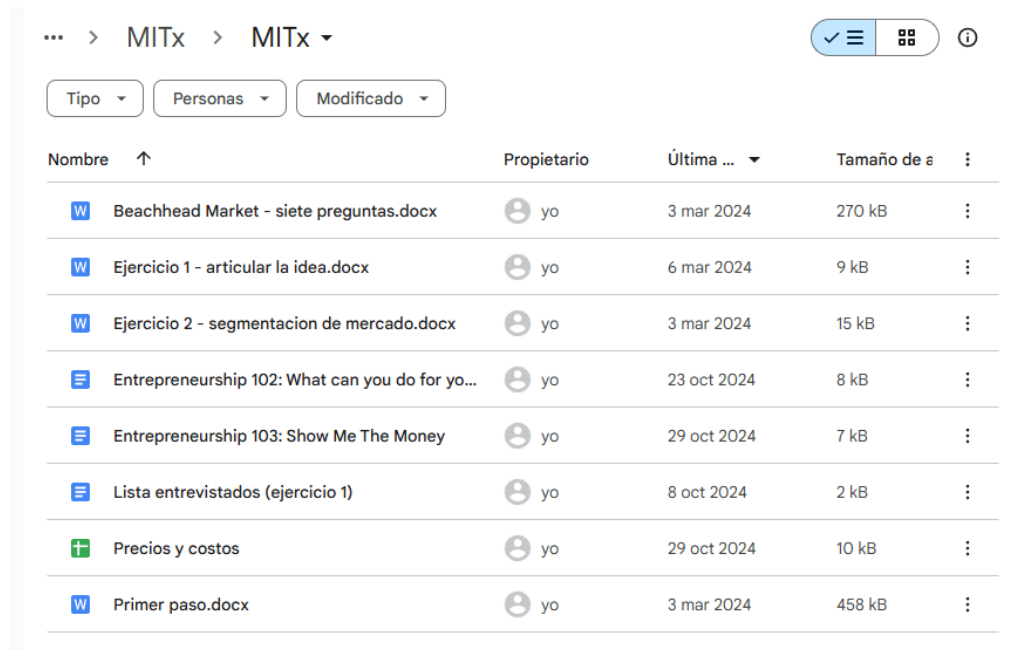
Voice. *Nuestro servicios*. Voice. Agencia de comunicación y relaciones públicas.
<https://voiceagency.gt/servicios/>

Warthenpfehl, B. (2019). *Marketing Classical Music Concerts. Attracting the New Cultural Consumer* [Tesis de maestría]. Erasmus School of History, Culture and Communication. Erasmus University Rotterdam.

Wickman, G. (2018). *Tracción: Toma el control de tu negocio*. BenBella Book, Inc.
www.benbellabooks.com

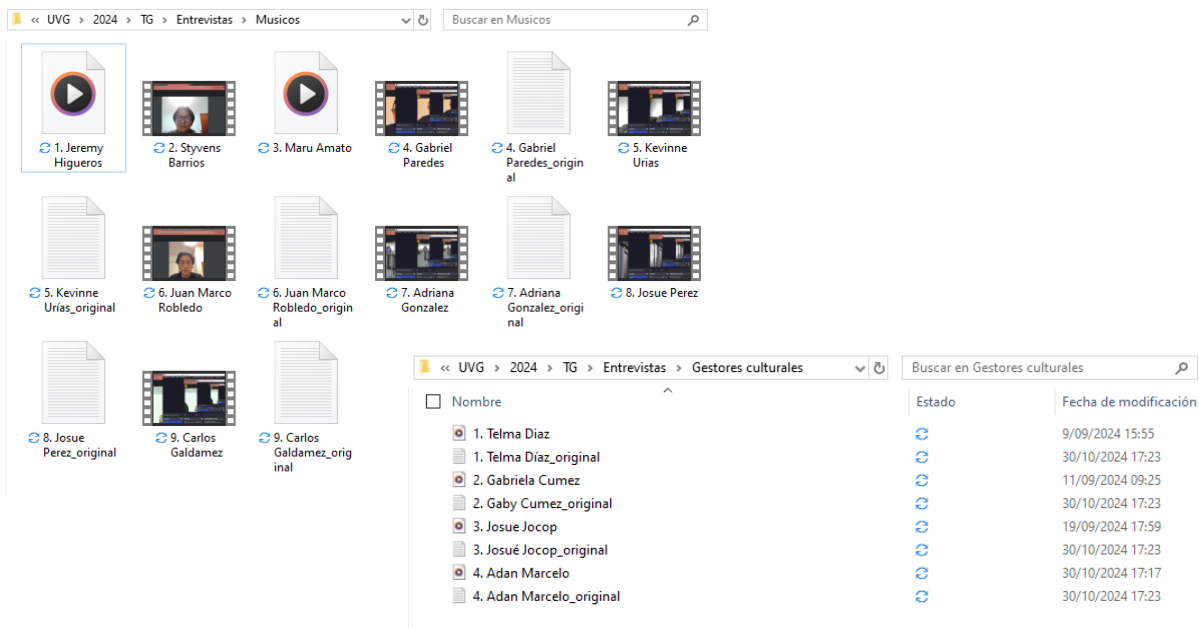
XIII. Anexos

Fotografía 1. Actividades de los cursos de emprendimiento de MITx



Fuente: captura de pantalla por Ana Romero (octubre 2024).

Fotografía 2. Grabaciones y transcripciones de las entrevistas a músicos académicos y gestores culturales, entre julio y septiembre de 2024



Fuente: captura de pantalla por Ana Romero (octubre 2024).

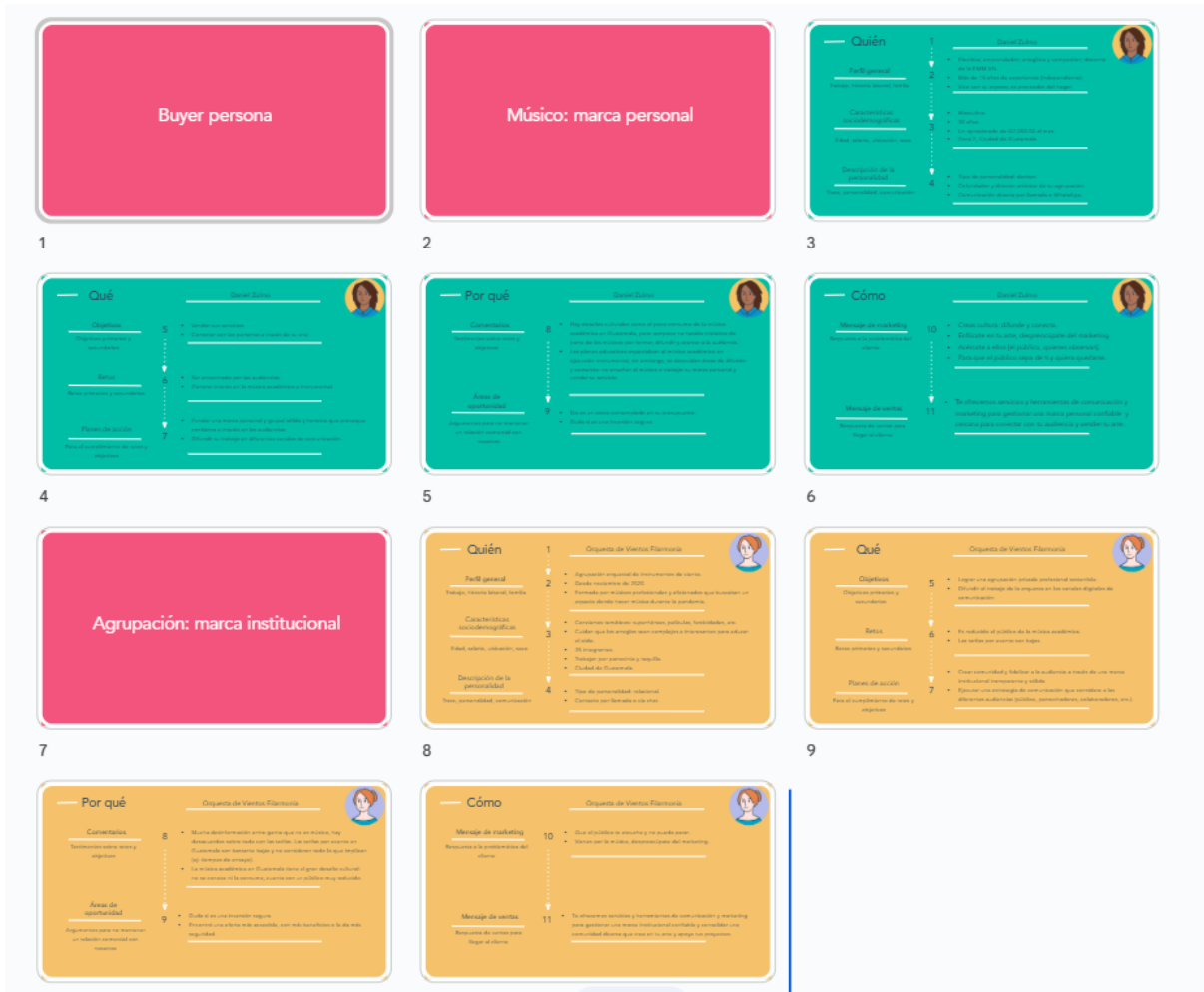
Fotografía 3. Ejemplo de la triangulación de las entrevistas

	1	2	3	4	5	6	
Rol	Estudiante EMM y ESA -A un año de graduarse de la EMM y la ESA	Estudiante ESA (persum cerrado en 2022)	Músico Cuarteto del Alba -Directora de Flautología -Asistente de División Artística del MCD -Egresada de Educación Musical en UDV -Persum cerrado en Antropología en ULVG	-Director de orquesta y big band -Docente en la Escuela Municipal de Música (EMM)	-Clarinetista egresado de la ESA-Usac -Compositor -Director musical de la Orquesta de Vientos -Filarmonía -Catedrático de teoría musical y composición en la Upaná	-Estudiante extranjero de chelo en Missisipi, EE. UU. -Trabaja en la universidad	E1 E2
Traectoria en música académica	-Inicia en la Escuela Municipal (2019) en BSIM -Solo conocía las marchas fúnebres y sonos (bandas de procesión)	-Inicia en la adolescencia en el coro de la EMM -Amor a primera vista con su instrumentos -Motivado por la OSM y compañeros con alto nivel -Llegó a la juvenil antes de cumplir un año con el instrumento -Empezó a migrar a otros nichos musicales, como grupos independientes	-Empezó en academia privada -Escogió el instrumento por recomendación de su mamá -Su mamá a la impulsó a tocar en orquesta -En la EMM experimentó la música académica y la orquesta -Ha estado en Festivales en CR -Organizó dos festivales en OT -Fue formada como músico orquestal	-Ingresó al Conservatorio en la adolescencia -En la EMM comenzó a dirigir empíricamente la orquesta infantil -Estudió dirección orquestal en Francia (dos años) -Al volver, fue el encargado de la totalidad del programa orquestal -Hace diez años tiene relación con la OSN	-Familia de músicos, empezó a familiarizarse desde los 5 años -Entró a la banda del colegio a los 8 años con clarinete -Estudió en la ESA-Usac (2015) -Desde entonces ha viajado por festivales y encuentros orquestales -Su tesis es un ballet	-Comenzó con canto a los 5 años -Sus papás son maestros de música -En chelo a los 8 años; siempre supo que es el instrumento que quería -Desde entonces trabaja en bodas y eventos -Dijo de tocar a los 13 porque cambiaba mucho de profesores y su formación con era estable y constante -A los 15 retomó su instrumento con un enfoque más profesional, en la EMM -Ese año viajó a su primer festival -Su formación ha sido orquestal -En 2022 migró a Missisipi, EE. UU. para seguir formándose, llegar a Europa, y luego volver a Guatemala -En agosto de este año se transferirá de universidad para acercarse más a su meta -Tiene contacto con un maestro ecuatoriano quien aún le da clases -Está enfocado en aprovechar lo máximo estos años fuera del país -Le llama la atención la docencia, pero por el momento su formación es en interpretación solista	E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14 E15 E16 E17 E18 E19 E20 E21 E22 E23 E24 E25 E26 E27 E28 E29 E30 E31 E32 E33 E34 E35 E36 E37 E38 E39 E40 E41 E42 E43 E44 E45 E46 E47 E48 E49 E50 E51 E52 E53 E54 E55 E56 E57 E58 E59 E60 E61 E62 E63 E64 E65 E66 E67 E68 E69 E70 E71 E72 E73 E74 E75 E76 E77 E78 E79 E80 E81 E82 E83 E84 E85 E86 E87 E88 E89 E90 E91 E92 E93 E94 E95 E96 E97 E98 E99 E100 E101 E102 E103 E104 E105 E106 E107 E108 E109 E110 E111 E112 E113 E114 E115 E116 E117 E118 E119 E120 E121 E122 E123 E124 E125 E126 E127 E128 E129 E130 E131 E132 E133 E134 E135 E136 E137 E138 E139 E140 E141 E142 E143 E144 E145 E146 E147 E148 E149 E150 E151 E152 E153 E154 E155 E156 E157 E158 E159 E160 E161 E162 E163 E164 E165 E166 E167 E168 E169 E170 E171 E172 E173 E174 E175 E176 E177 E178 E179 E180 E181 E182 E183 E184 E185 E186 E187 E188 E189 E190 E191 E192 E193 E194 E195 E196 E197 E198 E199 E200 E201 E202 E203 E204 E205 E206 E207 E208 E209 E210 E211 E212 E213 E214 E215 E216 E217 E218 E219 E220 E221 E222 E223 E224 E225 E226 E227 E228 E229 E230 E231 E232 E233 E234 E235 E236 E237 E238 E239 E240 E241 E242 E243 E244 E245 E246 E247 E248 E249 E250 E251 E252 E253 E254 E255 E256 E257 E258 E259 E260 E261 E262 E263 E264 E265 E266 E267 E268 E269 E270 E271 E272 E273 E274 E275 E276 E277 E278 E279 E280 E281 E282 E283 E284 E285 E286 E287 E288 E289 E290 E291 E292 E293 E294 E295 E296 E297 E298 E299 E300 E301 E302 E303 E304 E305 E306 E307 E308 E309 E310 E311 E312 E313 E314 E315 E316 E317 E318 E319 E320 E321 E322 E323 E324 E325 E326 E327 E328 E329 E330 E331 E332 E333 E334 E335 E336 E337 E338 E339 E340 E341 E342 E343 E344 E345 E346 E347 E348 E349 E350 E351 E352 E353 E354 E355 E356 E357 E358 E359 E360 E361 E362 E363 E364 E365 E366 E367 E368 E369 E370 E371 E372 E373 E374 E375 E376 E377 E378 E379 E380 E381 E382 E383 E384 E385 E386 E387 E388 E389 E390 E391 E392 E393 E394 E395 E396 E397 E398 E399 E400 E401 E402 E403 E404 E405 E406 E407 E408 E409 E410 E411 E412 E413 E414 E415 E416 E417 E418 E419 E420 E421 E422 E423 E424 E425 E426 E427 E428 E429 E430 E431 E432 E433 E434 E435 E436 E437 E438 E439 E440 E441 E442 E443 E444 E445 E446 E447 E448 E449 E450 E451 E452 E453 E454 E455 E456 E457 E458 E459 E460 E461 E462 E463 E464 E465 E466 E467 E468 E469 E470 E471 E472 E473 E474 E475 E476 E477 E478 E479 E480 E481 E482 E483 E484 E485 E486 E487 E488 E489 E490 E491 E492 E493 E494 E495 E496 E497 E498 E499 E500 E501 E502 E503 E504 E505 E506 E507 E508 E509 E510 E511 E512 E513 E514 E515 E516 E517 E518 E519 E520 E521 E522 E523 E524 E525 E526 E527 E528 E529 E530 E531 E532 E533 E534 E535 E536 E537 E538 E539 E540 E541 E542 E543 E544 E545 E546 E547 E548 E549 E550 E551 E552 E553 E554 E555 E556 E557 E558 E559 E560 E561 E562 E563 E564 E565 E566 E567 E568 E569 E570 E571 E572 E573 E574 E575 E576 E577 E578 E579 E580 E581 E582 E583 E584 E585 E586 E587 E588 E589 E590 E591 E592 E593 E594 E595 E596 E597 E598 E599 E600 E601 E602 E603 E604 E605 E606 E607 E608 E609 E610 E611 E612 E613 E614 E615 E616 E617 E618 E619 E620 E621 E622 E623 E624 E625 E626 E627 E628 E629 E630 E631 E632 E633 E634 E635 E636 E637 E638 E639 E640 E641 E642 E643 E644 E645 E646 E647 E648 E649 E650 E651 E652 E653 E654 E655 E656 E657 E658 E659 E660 E661 E662 E663 E664 E665 E666 E667 E668 E669 E670 E671 E672 E673 E674 E675 E676 E677 E678 E679 E680 E681 E682 E683 E684 E685 E686 E687 E688 E689 E690 E691 E692 E693 E694 E695 E696 E697 E698 E699 E700 E701 E702 E703 E704 E705 E706 E707 E708 E709 E710 E711 E712 E713 E714 E715 E716 E717 E718 E719 E720 E721 E722 E723 E724 E725 E726 E727 E728 E729 E730 E731 E732 E733 E734 E735 E736 E737 E738 E739 E740 E741 E742 E743 E744 E745 E746 E747 E748 E749 E750 E751 E752 E753 E754 E755 E756 E757 E758 E759 E760 E761 E762 E763 E764 E765 E766 E767 E768 E769 E770 E771 E772 E773 E774 E775 E776 E777 E778 E779 E780 E781 E782 E783 E784 E785 E786 E787 E788 E789 E790 E791 E792 E793 E794 E795 E796 E797 E798 E799 E800 E801 E802 E803 E804 E805 E806 E807 E808 E809 E810 E811 E812 E813 E814 E815 E816 E817 E818 E819 E820 E821 E822 E823 E824 E825 E826 E827 E828 E829 E830 E831 E832 E833 E834 E835 E836 E837 E838 E839 E840 E841 E842 E843 E844 E845 E846 E847 E848 E849 E850 E851 E852 E853 E854 E855 E856 E857 E858 E859 E860 E861 E862 E863 E864 E865 E866 E867 E868 E869 E870 E871 E872 E873 E874 E875 E876 E877 E878 E879 E880 E881 E882 E883 E884 E885 E886 E887 E888 E889 E890 E891 E892 E893 E894 E895 E896 E897 E898 E899 E900 E901 E902 E903 E904 E905 E906 E907 E908 E909 E910 E911 E912 E913 E914 E915 E916 E917 E918 E919 E920 E921 E922 E923 E924 E925 E926 E927 E928 E929 E930 E931 E932 E933 E934 E935 E936 E937 E938 E939 E940 E941 E942 E943 E944 E945 E946 E947 E948 E949 E950 E951 E952 E953 E954 E955 E956 E957 E958 E959 E960 E961 E962 E963 E964 E965 E966 E967 E968 E969 E970 E971 E972 E973 E974 E975 E976 E977 E978 E979 E980 E981 E982 E983 E984 E985 E986 E987 E988 E989 E990 E991 E992 E993 E994 E995 E996 E997 E998 E999 E1000
Gremio de música académica en Guatemala	-No hay sindicato de músicos que regule las actividades; ocurren muchas irregularidades -Hay que tener cuidado porque surgen situaciones lamentables, varias derivadas de que se maneja en las cosas de palabra y no hay nada escrito -Son personas difíciles	-Es un gremio muy tóxico, mucha competencia insana -No quiere ser parte del gremio porque no quiere participar de la competencia tóxica -Quiere hacer música con otros músicos que aporte a su vida profesional, con los cuales construir algo y no hundirse entre sí -Maestros no formados en pedagogía -Puestos vitales que por consecuencia provocan que no se espere por formar mejores músicos -Mucho individualismo -La relación con sus maestros es intelectual (recolecta información)	-Hay rivalidades aun entre instituciones y se cierran a convivir -Un Conservatorio Nacional "fidei", entonces solo se enfocan en los regionales	-Hay pocos directores especializados (2) -Hay una percepción errónea de la disciplina -No hay una oferta educativa en dirección orquestal -No hay un gremio -Siempre es la misma gente -No hay representación -Algunos fueron los únicos por mucho tiempo por lo que fueron más fáciles de conocer -No hay un grupo de músicos que se apoyen -No hay sensación de unidad o de apoyo mutuo, cada quien vea por su interés -Hay poca apertura al cambio, las nuevas ideas y el aprendizaje -No hay regulación en los precios -Considera que el trabajo unificador le corresponde al gobierno	-Su primer contacto fue al entrar a la ESA-Usac (2015) -Mantene una relación profesional	-En la industria de la música pesa mucho el nivel técnico -Tiene una buena relación -Con algunos, la relación es cercana y fraternal -Ojalá las diferencias de lado -Considera que el hecho de reunirse a hacer música debería ser suficiente -En CR como en EEUU interfiere el ego, lo que crea conflictos -"El ego es más grande cuando en el lugar no hay muchas oportunidades" -Es más difícil cuando el ambiente no motiva	M1 M2 M3 M4 M5 M6 M7 M8 M9 M10 M11 M12 M13 M14 M15 M16 M17 M18 M19 M20 M21 M22 M23 M24 M25 M26 M27 M28 M29 M30 M31 M32 M33 M34 M35 M36 M37 M38 M39 M40 M41 M42 M43 M44 M45 M46 M47 M48 M49 M50 M51 M52 M53 M54 M55 M56 M57 M58 M59 M60 M61 M62 M63 M64 M65 M66 M67 M68 M69 M70 M71 M72 M73 M74 M75 M76 M77 M78 M79 M80 M81 M82 M83 M84 M85 M86 M87 M88 M89 M90 M91 M92 M93 M94 M95 M96 M97 M98 M99 M100

	(1) Telma Díaz	(2) Gabriela Gomez	(3) Josué Jacop	(4) Adán Marcelo Suárez	CONCLUSIONES
Traectoria	-Empezó a gestionar este espacio en 2022 -El 27 de octubre tendrán su primer evento con taquilla como prueba para conocer el mercado	-Estudió el magisterio en educación musical -El hecho de que ya no exista la carrera impactó y se reflejó en las nuevas generaciones de músicos -Marimbista graduada de la ESA-Usac -Sus primeros acercamientos con la gestión se dieron durante su carrera cuando integró la marimba de concierto de la ESA -Le delegar en liderazgo frente a algunas situaciones -La carrera universitaria se trató de ser músico académico solista, una que demanda mucho para despegar -En la universidad nunca la prepararon para vender su trabajo y todos los trámites que comprende -Tuvo una plaza 011 en la marimba de concierto del MCD, pero el ambiente laboral no era el deseado/adequado -Dio clases a niños y jóvenes y dirigió un coro durante 4 años -Al mismo tiempo empezó a trabajar en la ULVG, desde 2020 -Dijo de tocar porque no era lo que quería hacer y no había un espacio donde trabajar aquí en Guatemala -Estudió un diplomado en organización de eventos sociales, lo que la llevó al lugar donde está ahora que es Librería Sophos -En 2015 tuvo un grupo con amigos, la marimba contemporánea, donde aprendió más de gestión -Fue en un evento de Star Wars que produjo un independientemente donde se dieron una idea de cómo hacerlo. Lograron vender todas las butacas -Ese evento también fue su primer contacto con medios porque fueron a la radio a promocionar -También le dio experiencia sobre cómo tratar con la gente y conocer lo aceptable y lo que no; negociar -Dirigió el coro y la orquesta de la EMM de Santa Catarina Pinula y también hizo trabajo de gestión -Tuvo que crear su propio espacio de trabajo	-Llegó a la música por el piloto de un proyecto social y cultural en la Aldea Comunal de Zet, San Juan, Sacatepéquez, por Visión Mundial, para comunidades de escasos recursos en el área rural -"Entonces nuestra realidad era jugar fútbol en el campo de tierra que está ahí en la idea y esa era nuestra convivencia social y no teníamos como ningún tipo de visión. (0:33-42) De sueño o de proyecto para la vida más que el de crecer ahí, encontrar una profesión que en este caso las más comunes son la de tapicero, la de la fibra de flores y la venta que también el libro cojón me acuerdo con una producción de estos mi papás tapicero. Y quería que fuera. Un grillo contador para ayudarme con un crecimiento de su playa". -"Entonces esas eran como mis expectativas a largo plazo de vida y entonces al final, la música, el proyecto de visión mundial terminó regalándome a mí una forma diferente de vivir y transformó totalmente mi expectativa en la vida. Y entonces encontré una de mis mayores pasiones que es la música. Yo empezé inicialmente buscando ser un músico profesional académico" [con el nivel para entrar a la Filarmonía de Berlín]. "Es como la idea que en ese momento tenía de que podía ser un músico o respetado solo si llegaba a este tipo de experiencias no entonces pues lo tenía como una meta de vida y la vida me ha empujado mucho hacia la pedagogía hacia la docencia" -Luego estudió en la ENMEM, en el CNM y educación musical en la Usac -El Proyecto Cultural Lokrios nace justamente de la necesidad de ser un académico en el espacio para hacer un musical acá. (05:57) -Lokrios es un proyecto fundado junto con otros cuatro músicos -"Y pues nos aventuramos a tener nuestro propio nuestro propio concepto de de de de, formación musical y sobre todo de gestión" -Empezaron sin cobrar, "para darse a conocer", y lo vieron como una oportunidad -Hace 6 meses tienen instalaciones. Estoy gracias, ha generado diferentes formas y nos ha enseñado. Eh, procesos modelos de	-Es actor, enfocado en el tema del escenario -La gestión llegó repentinamente, no estaba entre sus objetivos, no conocía la industria -Sus primeros pasos en gestión consistió en voluntariados en festivales y encuentros nacionales de teatro -Empezó acomodando cosas, luego a gestionar transporte, también escenografías -Con el tiempo se involucró más en la organización del festival nacional de teatro y aprendió sobre otras áreas de trabajo (sus responsabilidades) y a delegar -También sistematizaron datos y documentos del festival, sin mucho conocimiento previo -No le gustaba comunicarse con la gente, pero le gusta resolver, solucionar, entonces empezó a aprender a tratar con la gente -Entonces creó contactos de gente que quería venir a Guatemala y gestionaba el espacio -No le gustaba porque hacer gestión independiente es muy complicado por los fondos y recursos -Fue creando relaciones con instituciones culturales como el CCE y le facilitaban espacios para sus propios proyectos -Su grupo que la hacer teatro, pero al final gestionaban encuentros y festivales de teatro -"Un poco lo que nos movía en ese entonces era como que nosotros sentíamos como jóvenes que no nos. Escuchaban, y que no teníamos como el espacio que los profesionales si tenían entonces dijimos, bueno, si nosotros estamos como incidiendo en estos espacios, que amos hacer como es puente entre los profesionales y los jóvenes que están empezando a estudiar esa era como nuestra visión o misión" -El primer proyecto grande (internacional) que vivió fue el programa Iberoescena que es un fondo de ayuda a la creación escénica de Iberoamérica, donde Guatemala la antes no era parte. Lo llamar como actor para esta en la primera producción en México y El Salvador. Hasta entonces desconocía como se construía un proyecto cultural, pero leyó esta propuesta -Como actor también fue becado en el proyecto larguilla para formarse en el	Los gestores culturales entrevistados son artistas escénicos profesionales de música académica y teatro. Sus primeros acercamientos con la gestión cultural fueron en proyectos sociales y culturales o durante su etapa formativa universitaria. Durante sus carreras, participaron de grupos escénicos y encuentros donde sumieron liderazgo frente a algunas situaciones. Así, comenzaron a adquirir herramientas como la comunicación interpersonal y la resolución de problemas. Poco a poco fueron colaborando en más proyectos diferentes y ampliando su red de contactos. Tras una admirable trayectoria, en la actualidad desarrollan una importante labor para la cultura en Ciudad de Guatemala en instituciones igualmente relevantes.






Fuente: creación Ana Elizabeth Romero (2024).

Fotografía 4. Organización de los Buyer persona en plantilla



Fuente: creación Ana Elizabeth Romero (2024).

Fotografía 5. Ejemplo del análisis de los canales de comunicación extranjeros según lista de cotejo

Institución	No.	Criterio				Evidencia	Comentarios
			Sí	No	Regular		
Sinfónica de Toronto	1	Maneja diferentes audiencias (Leal & Quero, 2011, p. 270).	X				Serie de concierto de diferentes géneros con diferente repertorio dirigido a públicos de diferentes edades, intereses, nivel de formación.
	2	Presenta el producto de forma comprensible y atractiva (Viñarás, 2009, p. 37).	X				Se centra en las historias personales, eso es más importante que el repertorio. Sin embargo, utilizan fragmentos musicales clave para provocar una emoción fuerte.
	3	Involucra al público, la obra y al intérprete.	X				Recientemente tuvieron un Open House, con especial interés en niños. https://www.instagram.com/p/DAn9TKbvh4/?img_index=1
	4	Es claro el mensaje que comunica.				https://www.tso.ca/	En redes sociales crean comunidad dando a conocer a los artistas y sus historias personales (en la música) y organizan actividades para conocer e interactuar con las audiencias. El sitio web inicia con la venta de boletos para los conciertos. Al desplazarse, hablan de sus patrocinadores y dónde donar. Les sigue su trabajo de responsabilidad social. Finaliza con publicaciones del blog.
	5	Incentiva el diálogo y la conexión con el público.			X		Sí incentiva conexión con el público, pero no hay call to action en sus redes sociales. Las publicaciones donde se genera más conversación es en las colaborativas. Los call to action se ven al ingresar en su sitio web.
	6	Comparte contenido audiovisual útil (Halligan & Shah, 2014).	X				Storytelling y comunicación audiovisual para contar la historia de una nueva integrante de la orquesta. https://www.instagram.com/p/C8XBAKsStQ/
	7	Cumple con las tres funciones: gestión, difusión, cultura (Mateos, 2013, p. 16).	X				
	8	Hay claridad en la identidad institucional (Monistrol, 2009, p. 8).	X				
	9	Realiza campañas con una estrategia clara que involucra al público, la obra y al intérprete (Leal & Quero, 2011).	X				Campaña de recaudación de fondos donde dan a conocer a los músicos y a la orquesta a partir del storytelling. Redirige al sitio web para más información. Al final agradecen a los donadores. https://www.instagram.com/p/C9c27t1vQs/ https://www.instagram.com/reel/C9nSp5kuAeQ/
	10	Comparte información importante en sus rrrs que redirigen al sitio web (Halligan & Shah, 2014, p. 10). Hay claridad en la propuesta de valor.	X				Los conciertos, el trabajo de responsabilidad social y las campañas. Con fragmentos evidencian el alto nivel artístico e

Fuente: creación Ana Elizabeth Romero (2024).