



Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades
Escuela de Comunicación Social

Trabajo final de Concentración

**CRISIS DE LAS PRODUCTORAS *LIVE VIP MUSIC Y HIGH*
*CLASS EN EL EVENTO MUSIK FEST***

Alumnas:

Alejandra Cermeño
María Cristina Domínguez

Tutor:

Rafi Ascanio

Caracas, 19 de julio de 2023

DEDICATORIA

A mi mamá, por ser mi motivación, mi compañera y mi guía en todo este camino. Por impulsarme a seguir y por su paciencia.

A mi papá, por ser mi fuerza y mi calma, por demostrarme lo que es la resiliencia y ser el mejor consejero.

A mi familia, por su amor incondicional y por ser el mejor ejemplo de esfuerzo, dedicación y excelencia.

A mis amigas, por su cariño y lealtad. Por los abrazos y las risas que me han ayudado a seguir adelante.

A mi compañera, María Cristina, por su paciencia y confianza en todo este proceso y por decidir enfrentar conmigo este reto.

– Alejandra Cermeño

A mi moro, quien es mi otra mitad, mi mejor amiga y, aunque seamos muy diferentes, mi modelo a seguir.

A mi mamá, mi colega, por ser un apoyo fundamental en mi vida, por siempre impulsarme a cumplir mis metas y acompañarme en cada paso.

A mi papá, por sacarme una sonrisa con cada conversación, anécdota y chiste, y estar a mi lado en todo momento.

A Mabe, por ser la hermanita más rockstar y un rayito de luz que me alegra todos los días.

A Nana, por ponernos la vida patitas arriba y por ser la compañía más linda.

Y a Alejandra, con quien siempre soy feliz de trabajar gracias a su compromiso y dedicación, y por ser de las amistades más bonitas que me ha regalado esta carrera.

– María Cristina Domínguez

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Católica Andrés Bello, por abrirnos las puertas a grandes oportunidades.

A la Escuela de Comunicación Social, que nos ha brindado las herramientas para convertirnos en las profesionales que aspiramos ser.

A nuestros padres y familiares, quienes son un soporte en nuestras vidas y nos han marcado el camino para hacer las cosas bien.

A nuestras amigas, por demostrar amor incondicional y ser la mejor compañía en nuestra vida universitaria.

A nuestra tutora, Rafi Ascanio, por confiar en nosotras desde el primer momento y por ser un apoyo significativo a lo largo del trabajo de investigación.

RESUMEN

Ante la crisis desatada en las productoras *Live Vip Music* y *High Class Production* a raíz de la realización del evento *Musik Fest*, que tuvo lugar en la Base Aérea La Carlota (Caracas, Venezuela) el 18 de marzo de 2023, surgió el interés de analizar, desde el punto de vista corporativo, el manejo comunicacional en tiempos de crisis de las productoras mencionadas. A fin de lograr este Trabajo Final de Concentración, las investigadoras abordaron el tipo de estudio descriptivo y explicativo, con un diseño no experimental y transeccional. La técnica de recolección de datos fue de enfoque mixto (cualitativo, entrevistas a tres expertos informantes; y cuantitativo, aplicación de un cuestionario a través de *Google Forms* para conocer la percepción de las personas asistentes al evento, con una muestra de 141 personas). Entre las conclusiones más relevantes se destaca el efecto negativo en la credibilidad de las productoras, como resultado de la ausencia de un comunicado oficial a tiempo que cesara los rumores y la incertidumbre de la audiencia durante la crisis. Además, la falta de planificación, la desorganización y el incumplimiento de contrato con los artistas fueron factores que influyeron en que la crisis se agudizara y que la experiencia del evento no fuera del todo favorable para el público, por ende, se ve afectada la reputación de las productoras. Finalmente, se concluye que la labor principal de una productora de eventos es brindar una experiencia memorable al público que asiste al evento. Es por ello que las empresas organizadoras deben planificar detalladamente, elaborar un manual de crisis para prevenir cualquier problema y desarrollar una estrategia comunicacional, tanto para el público interno como para el público externo; de modo que se reduzcan los riesgos y se cumpla con la oferta del evento.

Palabras clave:

Evento, Tipo de eventos, Productora de eventos, Crisis, Causas y efecto, Manejo de la crisis, Contenido de comunicados, Medios de comunicación, Reputación.

ABSTRACT

In view of the crisis unleashed in the production companies Live Vip Music and High Class Production as a result of the Musik Fest event, which took place at La Carlota Air Base (Caracas, Venezuela) on March 18, 2023, the interest arose to analyze, from a corporate point of view, the communication management in times of crisis of the mentioned production companies. In order to achieve this Final Concentration Work, the researchers approached the type of descriptive and explanatory study, with a non-experimental and cross-sectional design. The data collection technique was of mixed approach (qualitative, interviews to three expert informants; and quantitative, application of a questionnaire through Google Forms to know the perception of the people attending the event, with a sample of 141 people). Among the most relevant conclusions, we highlight the negative effect on the credibility of the production companies, as a result of the absence of an official communication in time to stop the rumors and the uncertainty of the audience during the crisis. In addition, the lack of planning, disorganization and breach of contract with the artists were factors that contributed to the worsening of the crisis and the fact that the experience of the event was not entirely favorable for the public, thus affecting the reputation of the production companies. Finally, it is concluded that the main task of an event production company is to provide a memorable experience to the public attending the event.

Key words:

Event, Type of events, Event producer, Crisis, Causes and effect, Crisis management, Content of releases, Media, Reputation.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE CONTENIDO	VI
ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 El problema	14
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo general	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 Justificación	17
1.4 Delimitación	18
1.4.1 Delimitación espacial	19
1.4.2 Delimitación temporal	19
1.4.3 Delimitación poblacional	19
CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL	20
2.1 Historia de las organizaciones	20
2.2 Filosofía	21
2.3 Productos y servicios	22
2.3.1 Productos y servicios de <i>Live Vip Music</i>	22
2.3.2 Productos y servicios de <i>High Class Production</i>	22
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO	23
3.1 Antecedentes de la investigación	23

3.2 Evento	25
3.3 Tipo de eventos	27
3.4 Productora de eventos	29
3.5 Crisis	31
3.6 Causas y efecto	33
3.7 Manejo de la crisis	34
3.8 Contenido de comunicados	35
3.9 Medios de comunicación	36
3.10 Reputación	37
CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO	39
4.1 Modalidad de la investigación	39
4.2 Tipo de investigación	40
4.3 Diseño de la investigación	41
4.4 Definición de variables	42
4.5 Operacionalización de variables	43
4.6 Población, Unidad de análisis y Muestra	54
4.7 Técnicas de recolección de datos	55
4.8 Confiabilidad del instrumento	56
4.9 Validación del instrumento	57
4.10 Procedimiento	58
CAPÍTULO V ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	60
5.1 Modelo de matriz descriptora de resultados	61
5.2 Cuadro N° 4 Matriz descriptora de resultados a partir del Instrumento I (entrevista a expertos informantes Jean Paul Maksoud y Gabriel Aponte)	62
5.3 Interpretación de resultados de la matriz descriptora a partir del Instrumento I	68

5.4 Cuadro N° 5 Matriz descriptora de resultados a partir del Instrumento II (entrevista al experto informante Amado Fuguet)	75
5.5 Interpretación de resultados de la matriz descriptora a partir del Instrumento II	78
5.6 Interpretación de resultados a partir del Instrumento III (encuesta a una muestra de asistentes al evento <i>Musik Fest</i>)	84
5.7 Interpretación de resultados a partir de la Triangulación de Datos	106
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
6.1 Conclusiones	115
6.1.1 Conclusiones a partir del cumplimiento de los objetivos	120
6.1.2 Conclusiones a partir de la Triangulación de Datos	124
6.2 Recomendaciones	126
REFERENCIAS	128
ANEXOS	136

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro N° 1. Definición de variables	43
Cuadro N° 2. Operacionalización de variables	44
Cuadro N° 3. Modelo de matriz descriptora para los entrevistados	61
Cuadro N° 4. Matriz descriptora de resultados a partir del Instrumento I	62
Cuadro N° 5. Matriz descriptora de resultados a partir del Instrumento II	75
Cuadro N° 6. Canales de difusión del <i>Musik Fest</i>	87
Cuadro N° 7. Razones por la que los asistentes no estuvieron durante todo el festival	92
Cuadro N° 8. Razones por la que los asistentes decidieron ir al festival	99
Cuadro N° 9. Problemas particulares presentados durante el <i>Musik Fest</i>	104
Cuadro N° 10. Triangulación de resultados del tipo 1, según modelo de Denzin (1970)	108
Cuadro N° 11. Triangulación de resultados del tipo 2, según modelo de Denzin (1970)	112
Gráfico N° 1: Indica tu edad	84
Gráfico N° 2: ¿Conoces a las organizaciones que estuvieron detrás de la producción de <i>Musik Fest</i> ?	85
Gráfico N° 3: ¿Has asistido a algún evento organizado por las productoras <i>Live Vip Music</i> y <i>High Class Production</i> previo al festival?	86
Gráfico N° 4: ¿Cuáles fueron los medios de comunicación a través de los cuales la empresa productora difundió la realización del festival?	87
Gráfico N° 5: Luego de haber comprado tu entrada, ¿recibiste información adicional a la difundida por las redes sociales sobre el festival?	89
Gráfico N° 6: ¿Cómo calificarías tu experiencia en el <i>Musik Fest</i> ?	90
Gráfico N° 7: ¿Estuviste presente durante todo el evento?	91

Gráfico N° 8: Si tu respuesta a la pregunta anterior fue negativa, ¿cuál fue la razón? Puedes marcar varias opciones	92
Gráfico N° 9: ¿Cómo calificarías el trato del equipo organizador hacia el público asistente?	94
Gráfico N° 10: ¿Cómo calificarías la seguridad en la Base Aérea La Carlota antes, durante y después del evento?	96
Gráfico N° 11: Durante los días previos al evento, varios artistas comunicaron que no se presentarían en el festival. En vista de esa situación, ¿pensaste en no asistir al evento?	97
Gráfico N° 12: Si tu respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿cuáles fueron las razones por las que finalmente decidiste asistir al evento? Puedes marcar más de una opción	98
Gráfico N° 13: Durante el evento, ¿hubo alguna declaración en vivo por parte del equipo organizador en relación al retraso del inicio del festival y/o los artistas que no asistieron?	100
Gráfico N° 14: En una escala del 1 al 5, donde 1 es el valor más bajo y 5 el valor más alto, ¿cómo calificarías el <i>Musik Fest</i> en relación con otros festivales?	101
Gráfico N° 15: ¿Asistirías a una segunda edición del <i>Musik Fest</i> ?	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Calculadora de *QuestionPro* para determinar la muestra de la investigación

55

INTRODUCCIÓN

La vida, para el ser humano, está llena de incertidumbres; en ocasiones, su entorno cambia sin previo aviso. Esto puede generar una o varias situaciones que conlleven a la toma de decisiones para encontrar soluciones. Cuando un acontecimiento cambia el orden cotidiano, se reconoce como una crisis. Según la Real Academia Española (RAE), una crisis se define como un “cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados” (2014, <https://dle.rae.es/crisis>).

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, una crisis no solo repercute en un individuo, sino que puede afectar a toda una organización. De acuerdo con Piñuel (2002), cuando ocurre una crisis en una empresa, se afecta la estabilidad del ambiente corporativo. Asimismo, “la reacción de ésta ante sus públicos amenaza a su imagen y a su relación habitual con sus interlocutores internos y externos: es un fenómeno grave, pero sin embargo normal, ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización” (p.5).

En este sentido, algunas de las situaciones de amenaza que pueden atravesar las organizaciones se relacionan con rumores, descontento del público interno, cambios en la alta gerencia, percepción negativa del público externo, accidentes, entre otras. Por consiguiente, la forma en la que una empresa gestiona las crisis y se comunica con sus públicos es crucial para determinar si las decisiones y acciones tomadas son las adecuadas, pues, “ante todo la organización deberá reaccionar para salvaguardar o recuperar de nuevo la imagen y, como consecuencia, la reputación de la empresa entre sus públicos” (Piñuel, 1997, cp. Enrique, 2007, p. 103).

Asimismo, las crisis no solo ocurren para organizaciones de orden económico, político, educativo, entre otras; sino que también suceden en aquellas dedicadas a la recreación y el entretenimiento, como es el caso de las productoras de eventos. Para evitar esto, es necesario desarrollar una planificación, la cual permitirá “minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional” (Barriga, 2006, p.1).

Dicho esto, el presente trabajo de investigación se basa en el análisis de la crisis ocurrida en el evento *Musik Fest*, organizado por las productoras *Live Vip Music* y *High Class Production* en la Base Aérea La Carlota (Caracas, Venezuela) el 18 de marzo de 2023.

Este trabajo de investigación va a estar estructurado en forma capitular. A saber, el Capítulo I corresponde al planteamiento del problema y los objetivos. Posteriormente, el Capítulo II aborda el marco referencial. Luego, el Capítulo III, siendo el marco teórico, responde a los antecedentes y a las bases teóricas del área de estudio. El Capítulo IV plantea el marco metodológico de la investigación. Se presenta el análisis e interpretación de resultados en el Capítulo V. Finalmente, en el Capítulo VI, se establecen las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 El problema

Desde los tiempos de la antigua Grecia, las personas se reunían para celebrar, entretenerse y socializar. Sin embargo, no fue hasta 1961 cuando el término *evento* se formalizó como una profesión, gracias a Robert Jani, jefe de relaciones públicas de Disney, quien creó el desfile de luces de dicho parque. De este modo, un evento se define como “una experiencia única e irrepetible, que tiene la capacidad de crear un tiempo y un espacio vivos para la relación humana, con el fin de transmitir unos objetivos concretos a un público determinado” (Roca, 2015, p. 78).

Un evento es exitoso cuando existe buena planificación, es decir, cuando hay comunicación directa y asertiva entre los miembros del equipo organizador y los participantes e invitados. Según Singla (2008, cp. Amador y Santos, 2013), “es necesario que exista la comunicación entre los individuos que dentro de la organización desarrollan diferentes actividades, pues sólo de esta forma se podrán intercambiar y exponer ideas para dar lugar a la comunicación” (p. 12).

Los eventos son susceptibles a situaciones de crisis debido a la gran cantidad de procedimientos requeridos para su realización. Por ende, las organizaciones encargadas de realizarlos deben estar preparadas y contar con estrategias que permitan la resolución de los problemas que puedan presentarse o, si se trata de un caso muy particular e inesperado, tener la capacidad de actuar rápida y eficientemente para solventarlo.

Barquero y Barquero Cabrero (2010), señalan que para situaciones probables de crisis es provechoso diseñar una serie de acciones para su solución y registrarlas en un manual de crisis:

Para ello, se detectarán los posibles puntos débiles, y se crearán tácticas que previamente habrán sido planificadas de forma ordenada y concisa, y que servirán de base para la preparación del citado manual para casos de crisis, y que consultaremos como pauta general llegado el caso, pudiendo adaptarse según la circunstancia de crisis (p. 35).

Tener a la mano un manual de crisis funciona como garantía de que, a pesar de haber inconvenientes, el evento puede llevarse a cabo satisfactoriamente y de la seguridad de todos los involucrados; en especial si se trata de un evento masivo. Según lo planteado por Fita (1999), para desarrollar un plan preventivo de crisis, la organización debe evaluar todos los riesgos potenciales que puedan sufrir. Asimismo, “los preparativos y la detallada planificación anticipada deben tomarse muy en serio si han de ser verdaderamente útiles en el caso de que haya un incidente” (p. 145).

Recientemente, a efectos del período en el que se está realizando la investigación, se ha llevado a cabo en Venezuela una serie de eventos culturales masivos, tales como festivales de música y conciertos; los cuales han funcionado como espacios de entretenimiento para el público venezolano. Además de ser una oportunidad para artistas nacionales e internacionales de presentarse en el país.

Siguiendo con este orden de ideas, es relevante mencionar un evento cuya gestión y planificación serán objetos de estudio de este trabajo de investigación. La primera edición del *Musik Fest*, realizada el 18 de marzo de 2023 en la Base Aérea La Carlota (Caracas, Venezuela), ha generado controversia en la opinión pública, debido a

distintas situaciones de crisis ocurridas previo y durante el festival, organizado por las productoras de eventos *Live Vip Music* y *High Class Production*.

En primer lugar, la cancelación de la participación de varios artistas, incluso el mismo día del evento, a través de comunicados emitidos por las redes sociales; entre ellos, Jowell y Randy, Aran *One*, Reggi El Auténtico, La Melodía Perfecta, Sixto Rein y Gustavo Elis. Algunos de los comunicados expresaban que la decisión de no presentarse en el *Musik Fest* parte de la falta de acuerdos establecidos entre los artistas y las productoras.

Otra situación de crisis ocurrida en el festival es el retraso de más de seis horas, habiéndose programado para las 11 de la mañana y comenzado alrededor de las 5 de la tarde. Asimismo, el retraso aproximado de tres horas de la presentación de Anuel (artista principal del *Musik Fest*), después de haber sido anunciado apresuradamente ante el público sin que el cantante se encontrase en el lugar.

Como consecuencia de las situaciones mencionadas, se generaron respuestas negativas por parte del público; entre ellas, expresiones de protesta durante el evento, reclamaciones por medio de plataformas digitales y peticiones de reembolso. Estas apreciaciones no solamente reflejan la insatisfacción de los asistentes, sino que también perjudican la reputación de las productoras *Live Vip Music* y *High Class Production*.

Tomando en consideración lo señalado en los párrafos anteriores, se plantean las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles fueron las razones que dieron lugar a la crisis desatada?
2. ¿Cuál fue la postura de las empresas involucradas para enfrentar la situación planteada?

3. ¿Cuáles fueron los contenidos de los comunicados difundidos por las productoras, a través de los medios de comunicación respecto a la crisis?
4. ¿Cuál fue el efecto causado en la reputación organizacional de las productoras sujeto de estudios?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Analizar la situación de crisis presentada a las empresas *Live Vip Music* y *High Class Production* con la realización del evento *Musik Fest* en la Base Aérea La Carlota.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar las razones que dieron lugar a la crisis desatada.
2. Conocer la postura de las empresas involucradas para enfrentar la situación planteada.
3. Identificar los contenidos de los comunicados difundidos por las productoras, a través de los medios de comunicación respecto a la crisis.
4. Determinar el efecto causado en la reputación organizacional de las productoras sujeto de estudio.

1.3 Justificación

Los autores Berganza y Ruiz (2005) abordan la justificación de la investigación como un aspecto clave del trabajo a realizar. Por lo tanto, establecen cinco criterios básicos para justificar una investigación: “conveniencia, proyección social, implicaciones prácticas, aporte teórico, aporte metodológico” (p. 47).

Tomando en cuenta lo planteado por los autores, este trabajo de investigación es conveniente, entendiendo que el análisis de la crisis ocurrida en el *Musik Fest* permite comprender la teoría de la gestión de crisis empresarial y su importancia en el ámbito corporativo, partiendo del estudio de este caso. Así como también implica el análisis de las teorías de comunicación como elemento base de todo proceso de planificación de eventos. En consecuencia, se justifica que la investigación “responde a la conveniencia en su elaboración en tanto está vinculada a diferentes aspectos” (Berganza y Ruiz, 2005, p. 47).

A su vez, bajo la definición de Berganza y Ruiz (2005), la investigación se justifica con implicaciones prácticas, dado que “entre sus objetivos figura la manera en que se pueden resolver aspectos que den soluciones a problemas de las instituciones” (p.48). Por ser una situación de causa y efecto, es necesario investigar las razones que ocasionaron la crisis, para poder entender su efecto en las organizaciones involucradas. Así, el análisis de esta crisis ayudará a las empresas, dedicadas al área del entretenimiento y los eventos, a conocer los pasos correctos e incorrectos para enfrentar un caso similar.

1.4 Delimitación

El presente trabajo de investigación tiene por tema analizar la situación de crisis ocurrida en las empresas *Live Vip Music* y *High Class Production* con la realización del evento *Musik Fest*, llevado a cabo el 18 de marzo de 2023, en la Base Aérea La Carlota.

1.4.1 Delimitación espacial

La investigación se llevará a cabo en el Distrito Capital, Venezuela. A su vez, los hechos ocurridos tuvieron lugar en el perímetro del Distrito Capital, Venezuela, específicamente en la Base Aérea La Carlota, ubicada en el Municipio Chacao.

1.4.2 Delimitación temporal

Por su parte, se señala que la fecha de inicio de la investigación data del día miércoles 5 de abril de 2023; resultando como fecha final el 12 de julio de 2023, según lo establecido por el cronograma académico publicado por el Consejo Universitario de la Universidad Católica Andrés Bello.

1.4.3 Delimitación poblacional

En cuanto a este aspecto, la población a investigar se limita a las dos empresas involucradas en la situación de crisis: *Live Vip Music* y *High Class Production*. Asimismo, se tomará como referencia la opinión de las personas asistentes al evento para determinar el impacto de la crisis en la reputación de las productoras. En este sentido, los métodos de recolección de datos serán entrevistas a expertos informantes del área y encuestas a realizar vía formulario de *Google Forms* destinadas a asistentes del evento.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Historia de las organizaciones

Este trabajo de investigación tiene como punto de partida la situación de crisis de un evento masivo, organizado por una alianza entre dos empresas: *Live Vip Music* y *High Class Production*. Ambas han trabajado en conjunto en la producción de distintos eventos musicales, antes de la realización del *Musik Fest*. Entre ellos, el concierto de Jorge Celedón, celebrado el 8 de diciembre de 2022 en la ciudad de Valencia, estado Carabobo; y el concierto Gran Baile de la Feria de América, llevado a cabo el 28 de enero de 2023 en el estado Táchira.

Las organizaciones sujeto de estudio de este trabajo de investigación, de acuerdo con el contenido registrado en sus plataformas digitales, han demostrado actividad relativa a eventos musicales y de entretenimiento desde el año 2022, siendo *Live Vip Music* la productora con mayor trayectoria, desde el mes de abril, mientras que *High Class Production* ha llevado a cabo la publicidad de sus eventos desde noviembre de ese mismo año.

Sin embargo, no existe información registrada referente al proceso de creación de las productoras *Live Vip Music* y *High Class Production*, y, en consecuencia, del inicio de sus operaciones y su crecimiento como organización. No obstante, la página web de *Live Vip Music* informa que ha organizado eventos de distintos artistas musicales a nivel internacional.

2.2 Filosofía

A pesar de que la productora *Live Vip Music* no tiene registrado por escrito sus lineamientos en forma de misión, visión y valores, es conveniente enfatizar que la organización presenta una declaración referente a la calidad que la misma ofrece:

LiveVip es una iniciativa enfocada en la calidad de eventos hacia el usuario desde el primer momento en que se decidió dar vida a esta empresa. Estamos conformados por personas que se han dedicado a esta labor en diferentes áreas y que han decidido unirse en un solo lugar para ofrecer los servicios más exclusivos (s.f).

Asimismo, la declaración se refiere a la calidad de sus trabajadores y a su compromiso con los clientes:

Cada persona que forma parte del equipo de *LiveVip* está comprometida para que quienes asisten a nuestros eventos disfruten el momento unico, pero, además entienden que nuestras acciones van más allá al poder lograr que nuestros clientes conecten con la emoción del momento, y el poder ser parte de un cambio positivo en la sociedad¹ (s.f).

Por el contrario, no se presenta evidencia alguna de los lineamientos estratégicos de la organización *High Class Production*

¹ Nota: Extraído de la página web de la empresa: <https://livevipmusic.com>

2.3 Productos y servicios

2.3.1 Productos y servicios de Live Vip Music

Los servicios que ofrece la productora *Live Vip Music*, por medio de su página web, son los siguientes:

1. Producción de eventos musicales, corporativos y de entretenimiento, de forma presencial y a través de *streaming*.
2. Servicio de *Booking & Management*.
3. Diseño de estrategias de marca BTL.

2.3.2 Productos y servicios de High Class Production

De acuerdo con el contenido publicado en la cuenta de *Instagram* de *High Class Production*, los servicios que ofrecen corresponden a la “organización y planificación de eventos corporativos, espectáculos musicales, logística, *catering* y mucho más²” (2022).

² Nota: Extraído de la plataforma digital de la empresa:
<https://www.instagram.com/highclassproductionve/>

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes de la investigación

Gutiérrez, A. (2016) La importancia de la comunicación en crisis: El caso del Festival *Arenal Sound*. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España

El trabajo de investigación, de carácter exploratorio y descriptivo, consistió en el análisis de la situación de crisis ocurrida en el Festival *Arenal Sound*, en agosto de 2015, que radicó en la cancelación de las presentaciones de algunos artistas y de la reubicación de algunos asistentes como consecuencia de fuertes lluvias que acarrearón inundaciones. Sus objetivos se relacionan con la indagación de bases teóricas para entender a mayor profundidad lo ocurrido en el festival y el estudio de la importancia de tener estrategias comunicacionales para afrontar situaciones de crisis.

Tomando en consideración que el trabajo corresponde a un análisis e investigación de un evento, teniendo como eje principal el manejo de la comunicación en crisis, la investigación realizada por Gutiérrez (2016) coincide con los lineamientos del trabajo de investigación a realizar y funciona como un referente para evaluar un buen manejo de las comunicaciones en situaciones de crisis organizacionales. Por otro lado, la investigación contiene fundamentos teóricos que resultan imprescindibles para este estudio.

Lee, M (2022) *Music Festivals: The Good, The Bad, and The Ugly, Music 102: Senior Thesis, Mary Baldwin University, Virginia, United States of América*

El trabajo de tesis tiene como punto de partida los festivales musicales. Por lo tanto, la investigación consistió en la recopilación de datos históricos referente a ese tipo de eventos con el fin de explicar su evolución y popularidad; seguido de un análisis de casos de festivales musicales exitosos, como *Coachella* y la edición de *Woodstock* de 1969, comparados con otros que tuvieron resultados desfavorables, por ejemplo, la edición del año 1999 del mismo festival y *Astroworld* (2021). A partir de allí, se presenta una sección que describe los pasos y requerimientos necesarios para organizar un festival exitoso de música.

A efectos del presente trabajo de investigación, el estudio descrito en el párrafo anterior resulta útil dado a que presenta un panorama con ejemplos de festivales musicales que son recordados por sus públicos como eventos de alto prestigio y otros que adquirieron una mala reputación debido a su fracaso, a partir de situaciones reales; por lo tanto, permite entrar en materia relativa a los festivales y propicia información necesaria para entender cómo debe ser la planificación y gestión del tipo de eventos a analizar en la presente investigación.

Castro A., Pérez C. y Villena E. (2021) La gestión de las relaciones con los públicos en los festivales de música durante la pandemia. El caso de Bilbao *BBK Live*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, Revista Internacional de Relaciones Públicas, Vol. 11 N° 21, Universidad de Málaga, España

Mediante la investigación exploratoria, el artículo académico consistió en analizar “cómo la gestión de las relaciones con los públicos puede mejorar la reputación y las perspectivas de supervivencia del Bilbao *BBK Live*” (Castro, Pérez y Villena, 2021, p. 121). Partiendo del estudio del caso del festival Bilbao *BBK Live*, los investigadores

plantearon como objetivo “conocer cómo los festivales de música en España han gestionado las relaciones con sus públicos durante la crisis del Coronavirus” (Castro, et al, 2021, p. 124).

Por ende, para el presente trabajo de investigación es relevante el estudio de Castro, Pérez y Villanueva (2021) dado que permite conocer de qué manera la promotora del evento, *Last Tour*, gestionó las comunicaciones con el público externo del festival de música Bilbao *BBK Live* durante la crisis del Covid-19. Además, los investigadores analizaron las publicaciones compartidas en *Instagram* con respecto al evento, lo cual ayuda a tener una perspectiva sobre la importancia de la comunicación en momentos de crisis y cómo esta influye en la reputación de la organización.

Bases Teóricas

3.2 Evento

De acuerdo con la Real Academia Española (RAE), un evento se entiende como una “eventualidad, hecho imprevisto, o que puede acaecer” (2014, <https://dle.rae.es/evento>, definición 2). No obstante, los eventos también consisten en “aquellos actos en vivo organizados en función de los intereses de una organización, compañía o marca con el fin de trasladar un mensaje determinado a un público concreto para provocar un comportamiento o generar una actitud” (Torrents, 2005, p. 30).

Igualmente, a este tipo de encuentros se les conoce como eventos especiales. Este concepto es mencionado por primera vez por Robert Jani (1972, cp. Goldblatt, 2005, p.6), quien fue director de relaciones públicas de *Disneyland* y productor de eventos, y para quien un evento especial es aquello que es diferente de un día normal de la

vida. Estos momentos especiales pueden ser diseñados para distintos públicos y, con ello, crear diversas experiencias.

La organización de eventos es una práctica que las personas realizan a lo largo de su vida, por distintos motivos. Los eventos pueden llevarse a cabo para celebrar acontecimientos, como un cumpleaños, una boda, celebración de festividades, entre otras cosas. Asimismo, las empresas organizan encuentros con el fin de celebrar momentos que marcan su historia y crecimiento, así como para emplear una estrategia de comunicación (Torrents, 2005).

En este sentido, las organizaciones han tomado los eventos como un recurso para conectar con sus públicos. Por lo que Mottard (2010) proporciona una definición de los eventos desde el punto de vista comunicacional:

Una herramienta para comunicar un mensaje a un público muy selecto que, idealmente, repercutirá este mensaje o multiplicará su impacto: la prensa, los distribuidores, los comerciales, grandes clientes, líderes de opinión. Por eso, a pesar de su poder, apenas se oyen voces abogando por el todo evento: un evento es un componente de una campaña de comunicación. (Mottard, 2010, cp. Campos y Fuente, 2017, p. 90).

Tomando en consideración lo planteado en los párrafos anteriores, existen muchas maneras de llevar a cabo encuentros memorables, generar experiencias y transmitir un mensaje a un grupo determinado de personas. Pues, “los eventos pueden adoptar varias formas, y según los objetivos que se pretendan alcanzar, así como el tipo de actividades, número de participantes, etc.” (Richero, 2008, p. 12).

3.3 Tipo de eventos

Según Richero (2008), “el hecho de que existan diferentes eventos y que éstos reciban denominaciones específicas, como conferencias, simposios, talleres, jornadas, se debe a la naturaleza de sus fines, su dinámica interna, su extensión, o al número de personas que participan en ellos” (p.12). Por lo tanto, existen muchas maneras de clasificar los eventos, no obstante, Goldblatt (2005) presenta una serie de categorías:

- **Eventos cívicos:** se trata de actos y encuentros cuyo propósito es honrar a la cultura o a la religión. Puede tratarse de un evento tradicional de un país o de una ceremonia religiosa.
- **Eventos distintivos:** se diferencia de las demás áreas por abarcar eventos que son populares por sí mismos, y, a su vez, son frecuentemente asociados con la empresa que lo produce; por ejemplo, Los Juegos Olímpicos.
- **Hospitalidad:** este tipo de eventos se refiere a aquellos que se llevan a cabo por parte de la industria hotelera con el fin de brindar mayores experiencias a los visitantes.
- **Reuniones y conferencias:** las empresas producen estos eventos con el propósito de darse a conocer y crear oportunidades de negocio; asimismo, puede tener fines educacionales. Es decir, son eventos corporativos.
- **Eventos comerciales:** este tipo de eventos supone actividades para promocionar marcas y productos, por ejemplo, las campañas BTL, que son de corta duración.

- Eventos del ciclo de vida social: consisten en encuentros que tienen la finalidad de celebrar momentos importantes en la vida de las personas; por ejemplo, bodas y celebración de graduaciones.
- Eventos deportivos: un ejemplo claro de esta categoría es el *Super Bowl*, donde el deporte y el entretenimiento se fusionan para llamar la atención de las personas con el fin de que se interesen por el mundo deportivo.
- Turismo: es similar a los eventos de hospitalidad; se distinguen por el propósito de promover las atribuciones culturales de un espacio a los visitantes, especialmente en temporada de vacaciones y fines de semana.
- Exposiciones: este tipo de eventos permite que distintas organizaciones dispongan de un espacio para utilizar los recursos necesarios con el fin de darse a conocer. Dependiendo de su naturaleza, puede tener fines corporativos, educativos, o de ventas.
- Ferias y festivales: ambos eventos tienen formatos similares a los de las exposiciones, no obstante, estos se caracterizan por ser eventos públicos, orientados a temas culturales, religiosos, y artísticos. Goldblatt (2005) hace mención de los festivales musicales como un caso que encaja en este tipo de encuentros.

Bonet, Guérin y Négrier (2013) definen a los festivales como “un evento limitado en tiempo y espacio que desarrolla un proyecto artístico específico” (p. 35). A partir de esto, es posible determinar que los festivales musicales pueden abarcar uno o varios géneros musicales y tener artistas nacionales y/o internacionales, de acuerdo con el tema y los objetivos que se quieran cumplir (Lee, 2022). Además, es preciso acotar

que los festivales musicales corresponden al tipo de evento sujeto de estudio del presente trabajo de investigación.

Si bien, los tipos de eventos mencionados pueden relacionarse entre sí, esta clasificación permite identificar distintas áreas y posibilidades que existen para organizar encuentros y crear experiencias (Goldblatt, 2005). Es por ello que:

Los eventos son usualmente planificados por el servicio de comunicaciones corporativas o de relaciones públicas de una organización, aunque cuando se trata de un gran evento buscan una empresa especializada en la implementación de eventos, con el fin de que apoye en lo relativo a la parte operativa (Alarico, 2008, p.17).

3.4 Productora de eventos

A lo largo de la historia, las personas han organizado eventos por distintos motivos, ya sean religiosos, culturales, por alguna celebración personal, entre otros. Por otro lado, las empresas han empleado los eventos como mecanismo para dar a conocer sus productos y servicios, o incluso como estrategia corporativa para interactuar con sus públicos en un momento dado. En este sentido, Galmés (2010) explica la circunstancia que da lugar a la evolución de los eventos:

La historia de la organización de eventos es el resultado de la búsqueda constante, por parte de las empresas, de nuevas herramientas para comunicarse con sus públicos. Esta herramienta nace y evoluciona para responder a la necesidad de diferenciación de productos, y a la necesidad de transmitir mensajes cada vez más complejos (p.37).

La planificación y gestión de eventos ha evolucionado al punto que se ha convertido en una disciplina digna de ser estudiada y empleada en el campo laboral. De acuerdo con Galmés (2010), “la organización de eventos ya es más profesional, dirigida por agencias. Estas empiezan a contratar a especialistas en producción de espectáculos acostumbrados a realizar actos en directo” (p. 14).

Partiendo de lo anterior, surgen las productoras de eventos, las cuales son empresas que trabajan “con un formato en el que su responsabilidad comienza con la producción del evento, continúa con el montaje, la ejecución, postproducción y el cierre, es decir, todo lo relativo a los aspectos propios de la organización del evento” (Motl, 2005, cp. Ferraretto, 2010, p. 18).

El tipo de evento que se desee organizar y la magnitud de personas que vayan a asistir son elementos importantes para determinar la cantidad de tareas a cumplir y el número de organizadores involucrados. Por ello, es relevante que los organizadores de eventos conozcan con detalle cada procedimiento y manejen distintas habilidades en el área de las comunicaciones (Ferraretto, 2010).

Jijena (2003, cp. Berhongaray, 2012) plantea que un organizador de eventos debe tener autoridad, exigencia y disciplina, aunque, por más contradictorio que parezca, debe tener paciencia, pasión por lo que está haciendo y autocontrol; asimismo, tener un buen manejo de relaciones públicas.

El ejercicio de planificación y gestión de eventos se caracteriza por la necesidad de ejecutar numerosas actividades y fijarse en muchos detalles; por lo tanto, es factible que, antes o durante un evento, puedan presentarse situaciones de crisis, en especial si se trata de eventos masivos.

3.5 Crisis

En capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se ha hecho referencia a las crisis como situaciones adversas, cambios inesperados que pueden perjudicar a una o varias personas y, desde el punto de vista organizacional, como situaciones negativas que pueden colocar a las empresas en una posición de vulnerabilidad y, por ende, producir daños en su reputación.

De acuerdo con Ascanio (2021):

Es un hecho que el experimentar un episodio de crisis, cualquiera que este sea, se traduce en la vivencia de un cambio manifiesto para una organización o una personalidad, que puede acarrearle consecuencias negativas que, incluso, arriesgan su credibilidad de marca en el mercado, sus niveles de competitividad y hasta su sostenibilidad en el tiempo (p. 213).

En este sentido, Fita (2000) señala que “el fenómeno de las crisis tiende a producir una serie de situaciones que distorsionan el normal funcionamiento de cualquier organización” (p. 125). Por lo tanto, su dificultad reside en la incapacidad de saber cuándo y cómo se producen las situaciones de crisis, debido a su naturaleza inesperada y compleja (Fita, 2000).

Las razones de una situación de crisis pueden ser infinitas y, según sea el caso, una crisis puede ocurrir por uno o múltiples motivos, no obstante, Villafañe (1999, cp. Ascanio, 2021) ofrece una clasificación que agrupa las causas más comunes de una situación de crisis:

- Catástrofes: se refiere a acontecimientos que resultan alarmantes para la sociedad, nocivos para la vida de las organizaciones y de las personas, difíciles de gestionar en el marco financiero, e inevitable en la mayoría de los casos.
- Fallos funcionales graves: en algunas ocasiones, pueden transformarse en catástrofes. Sin embargo, estas situaciones se presentan a causa de deficiencias técnicas cuya responsabilidad incide directamente en la organización.
- Crisis de honorabilidad: se trata de situaciones que desfavorecen la reputación y credibilidad de una persona o empresa debido a la realización de prácticas poco éticas.
- Amenazas económico-financieras: en este caso, las situaciones de crisis se relacionan con una pérdida de valor adquisitivo de la empresa; por ejemplo, robos y situaciones de corrupción.
- Crisis internas: pueden ser producidas por conflictos internos de la empresa sin resolver, pérdida de calidad de productos y/o servicios, mutaciones en el clima organizacional, entre otras cosas (p. 215).

De acuerdo con la naturaleza de los hechos, las razones mencionadas anteriormente no son excluyentes unas de las otras, por lo que, y en consecuencia, una o varias causas pueden producir un efecto, que corresponde a la situación de crisis.

3.6 Causas y efecto

Tomando en cuenta la definición de la Real Academia Española (RAE), se conoce como causa “aquello que se considera como fundamento u origen de algo” (2014, <https://dle.rae.es/causa>, definición 1). Asimismo, las leyes de *Newton* plantean que toda acción tiene una reacción, es decir, toda causa tiene un efecto. De este modo, la RAE define efecto como “aquello que sigue por virtud de una causa” (2014, <https://dle.rae.es/efecto>, definición 1).

Cazau (1995) indica que las relaciones entre causas y efecto pueden surgir de distintas formas, según la naturaleza de los hechos. En primer lugar, pueden ser proporcionalmente razonables; es decir, que causas pequeñas generan efectos pequeños, y que grandes causas producen grandes efectos. En segundo lugar, una causa pequeña puede generar un gran efecto. Y, por último, una causa grande puede producir un efecto pequeño.

Las relaciones de causa y efecto anteriormente mencionadas se pueden asociar con las crisis; puesto que las situaciones de crisis nunca son iguales. Algunas de ellas pueden ser gestionadas en un periodo corto de tiempo y sin mayor dificultad, mientras que otras pueden afectar gravemente a las organizaciones, lo que implica altos costos y mayor tiempo y esfuerzo para volver a la situación de normalidad. Sin embargo, una crisis de alta magnitud también puede ocurrir como consecuencia de una acumulación de problemas menores y conflictos evadidos (Ascanio, 2021).

A pesar de lo señalado en los párrafos anteriores, las crisis pueden ocurrir en cualquier momento. No obstante, si las organizaciones identifican sus fortalezas y debilidades a través de una investigación, estas son capaces de detectar posibles riesgos y, con ellos, evitar que surjan situaciones de crisis, o en su defecto, tener las

herramientas necesarias para manejar dichas situaciones de la mejor forma posible (Fita, 2000).

3.7 Manejo de la crisis

Cuando una organización atraviesa una crisis, se deben tomar acciones inmediatas para solventarla. Lo ideal es que cada empresa cuente con un plan de manejo de crisis que ayude a trazar las acciones que se deben tomar al momento de presentarse una situación. De acuerdo a Remy (2013):

El plan debe asignar claramente quién compondrá el equipo de manejo de crisis, usualmente denominado comité de crisis, y qué rol jugará cada uno de sus integrantes antes, durante y después de ésta. Debe además consagrar todos los medios físicos y operativos para una acción lo más rápida y precisa posible y controlar la información y las comunicaciones que recibe y transmite (p.8).

Asimismo, parte fundamental de la gestión de una crisis es la comunicación de la organización ante sus públicos. “Un buen manejo de las comunicaciones puede neutralizar o amortiguar el efecto negativo de la crisis, enmarcando (*framing*) adecuadamente los hechos en la mente de la opinión pública y así contener el daño y acortar su duración” (Remy, 2013, p.9).

En este sentido, Remy (2013) menciona que algunos de los formatos para comunicar son: “nota de prensa, comunicado a la opinión pública, entrevista grabada o entrevista en vivo” (p.10), siendo los comunicados un formato de interés para esta investigación.

3.8 Contenido de comunicados

Entre los diferentes tipos de comunicación, existe la comunicación corporativa. Limón (2008), la define como “el sistema de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado (público objetivo) con el fin de dar a conocer su misión y visión, para establecer una empatía entre ambos (público y corporación)” (p.17).

Asimismo, las organizaciones generan dos tipos de comunicaciones: la comunicación interna (dirigida principalmente a sus colaboradores) y la comunicación externa (orientada a sus clientes, medios de comunicación, entre otros). En ambos tipos de comunicación, se utilizan medios audiovisuales (videos), orales (conferencias, ruedas de prensa, entre otros) y escritos -circulares, folletos, notas de prensa, comunicados, entre otros- (Limón, 2008).

En el caso de los comunicados, este recurso “tiene como objetivo conseguir que la organización tenga acceso directo al contenido de los medios” (Castillo, 2010, p. 111). Igualmente, el autor expresa que el comunicado se redacta con la intención de que el medio lo publique estrictamente como se ha enviado. Por ende, al momento de elaborarlo se deben tomar en cuenta los criterios periodísticos de redacción y estilo.

Según lo mencionado anteriormente por Remy (2013), la comunicación es clave al momento de manejar una crisis. Del mismo modo, los autores Lema, Ramos, Paredes y Terán (2017), señalan que el objetivo de la comunicación de crisis “busca, por un lado, frenar la crisis y por otro, que la pérdida de crédito y de capital en imagen que la crisis ocasiona sea mínima” (p.67).

En este sentido, cuando ocurre una situación de crisis, la organización debe responder a todos sus públicos. No obstante, “una de las audiencias más importantes para las empresas son los medios de comunicación” (Hernández y Vidal, 2013, p.146).

3.9 Medios de comunicación

De acuerdo con Fernández y Rodríguez (2001), los medios de comunicación se consideran como aquellos “recursos tecnológicos que permiten amplificar, conservar, reproducir o expandir las características físicas de un mensaje codificado” (p.123). Asimismo, los mensajes pueden ser difundidos en diferentes soportes, tales como revista, periódico, radio, cine, televisión, nuevas tecnologías, entre otros.

En este sentido, los medios de comunicación son un público importante para toda organización, debido a que “son los intermediarios al transportar los mensajes de las compañías u organizaciones a los públicos más amplios y depositar en ellos los mensajes clave de las empresas” (Hernández y Vidal, 2013, p.146).

Además, los medios de comunicación representan un factor crucial en el momento en el que una organización enfrenta una crisis. De acuerdo con Hernández y Vidal (2013), su contribución a las empresas en lo que respecta a la difusión de mensajes es diaria, sin embargo, “se acentúa con cierto dramatismo durante el estallido, desarrollo y cierre de una crisis” (p.146).

En consecuencia, según Remy (2013), durante una crisis organizacional, es necesario tener de aliados a los medios de comunicación, puesto que, como se ha mencionado con anterioridad, serán los que propaguen la información al resto de los públicos. De lo contrario, la organización “permite que otros, bastante menos informados, ocupen el espacio vacío de información que hemos dejado y lo completen

simplemente especulando, o lo que es peor, exagerando con o sin intención, la naturaleza de los hechos acontecido” (Remy, 2013, p.9).

De este modo, la influencia de los medios de comunicación y su relevancia en la opinión pública puede afectar o no, dependiendo de la gestión de la crisis, a la reputación de la organización. Debido a que “la imagen de una empresa, como globalidad perceptiva, se forma en gran medida por las noticias que sobre ésta llegan a la opinión pública a través de los medios de comunicación” (Limón, 2013, p. 80).

3.10 Reputación

De acuerdo con la definición del diccionario de *Cambridge*, citado por Ferruz (2017), la reputación es “la opinión que la gente en general tiene sobre alguien o algo, o la cantidad de admiración o respeto que alguien o algo recibe, basado en su comportamiento pasado o carácter” (p. 31).

Por otro lado, los autores Gelcich, Navarro y Ramírez (2003) entienden la reputación corporativa como “todo lo que se conoce sobre una firma, puesto que se trata de una representación empírica, es un juicio sobre la compañía hecho por una audiencia sobre la base de percepciones y valoraciones” (p. 7).

En este sentido, la reputación corporativa es la estimación de la empresa que tienen los clientes, acerca de la calidad de sus productos y servicios; los inversionistas, sobre la solidez financiera de la organización y el valor de su inversión; y los colaboradores, quienes influyen en el clima interno de la empresa (Limón, 2008).

De allí que la reputación sea parte indispensable en el ámbito corporativo, puesto que “constituye un soporte fundamental para la legitimidad social de una organización” (Remy, 2013, p. 10). De este modo, los autores Ponzi, Fombrun y Gardberg (2011),

citados por Casado y Cuadrado (2014), afirman que la buena reputación de una organización está basada en “el buen hacer en su gestión, es decir, el cumplimiento de las promesas que realiza cualquier organización, como respuesta a las expectativas de sus grupos de interés” (p. 357).

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Modalidad de la investigación

La modalidad de esta investigación será determinada de acuerdo con lo establecido en la página web de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). En la página, se presentan las líneas de investigación correspondientes a la carrera según el área de especialización: Comunicaciones Corporativas, Comunicaciones Integradas de Mercadeo, Producción Audiovisual, Guionismo y Periodismo. A su vez, se señalan los objetivos de las líneas de investigación, las áreas temáticas y las modalidades según cada concentración.

En este caso, se tomarán en cuenta las modalidades de Comunicaciones Corporativas. Según el Departamento de Investigación (2019), son las siguientes:

Estrategias de comunicación, auditorías comunicacionales, análisis de medios y mensajes, análisis e investigación de eventos, análisis del manejo comunicacional en tiempos de crisis, análisis del clima organizacional, análisis de la cultura organizacional, programas de responsabilidad social empresarial e investigaciones documentales, descriptivas y explicativas (<https://shorturl.at/xIJTX>)

Con base en lo expuesto anteriormente, este trabajo de investigación será desarrollado bajo la modalidad de análisis del manejo comunicacional en tiempos de crisis, debido a que su objetivo es analizar la situación de crisis ocurrida en las empresas *Live Vip Music* y *High Class Production*, a raíz de la realización del evento *Musik Fest* que tuvo lugar en la Base Aérea La Carlota.

4.2 Tipo de investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), existen cuatro tipos de investigación: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa. Teniendo esto en cuenta, el presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo. Los autores mencionados definen este tipo de investigación como aquella que “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92).

Asimismo, Hernández et al (2014) señalan que el valor de este tipo de investigación radica en que “los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (p. 92). De este modo, se entiende que la crisis ocurrida a las productoras *Live Vip Music* y *High Class Production* debido a la realización del *Musik Fest* es un suceso que será analizado por las investigadoras.

Por otro lado, los tipos de investigación no son excluyentes unos de otros, es decir, “aunque un estudio sea en esencia exploratorio, contendrá elementos descriptivos; o bien, un estudio correlacional incluirá componentes descriptivos, y lo mismo ocurre con los demás alcances” (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p. 96).

En este sentido, este trabajo de investigación se encuentra, a su vez, en el marco de las investigaciones explicativas. Según Hernández et al (2014), “los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales” (p. 95).

Por consiguiente, las investigadoras determinan que el trabajo es explicativo dado que es necesario analizar por qué ocurrió la crisis, cómo afectó a las empresas y cómo

se gestionó. Asimismo, Hernández et al (2014) expresan que, en este tipo de investigación, “como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables” (p. 95).

Del mismo modo, Hernández Díaz (2016) expresa que en este tipo de investigación “se examinan las posibles relaciones causales de una investigación con el fin de detectar leyes, principios y modelos teóricos” (p. 127).

4.3 Diseño de la investigación

La palabra diseño “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (Wentz, 2014; McLaren, 2014; Creswell, 2013, Hernández-Sampieri et al., 2013 y Kalaian, 2008, cp. Hernández, et. al, 2014, p. 128). Por lo tanto, el diseño de investigación es lo que permite definir las acciones a realizar con el objetivo de responder las preguntas del trabajo de investigación (Hernández, et. al, 2014). Además, existe una serie de criterios a considerar para desarrollar el diseño de la investigación.

El presente trabajo aborda el análisis de la situación de crisis ocurrida en el evento *Musik Fest*, por lo que se trata de una investigación no experimental, puesto que, de acuerdo con Hernández, et. al (2014), una investigación no experimental consiste en “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

Por otro lado, dicho análisis se llevará a cabo sobre la base de una serie de acontecimientos que tuvieron lugar en la Base Aérea La Carlota, el día 18 de marzo de 2023 y los días previos al evento; lo cual representa información relativa a un

momento y lugar en específico y, por lo tanto, una investigación transeccional, cuyos datos a recopilar responden a un momento único (Hernández, et. al, 2014). Además, a los efectos de la recolección de datos, los mismos se realizarán en un momento único, bien sea con entrevistas a expertos informantes, como también a asistentes del evento mediante una encuesta.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen una investigación cualitativa como aquella que se basa en recolectar y analizar datos “para descubrir cuáles son las preguntas más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas” (p. 7). Mientras que la investigación cuantitativa es aquella que permite la recolección de datos a partir de “mediciones y análisis numéricos, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

En este sentido, el enfoque de estudio del presente trabajo de investigación es de carácter mixto, es decir, una combinación entre los dos enfoques mencionados anteriormente; debido a que es necesario la recolección de datos cualitativos y cuantitativos para determinar la percepción de los públicos hacia las empresas *Live Vip Music* y *High Class Production* a partir de la crisis desatada y las decisiones tomadas por dichas organizaciones.

4.4 Definición de variables

Hernández et al (2014) definen las variables como “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 105). A efectos del presente trabajo de investigación, las variables ayudan a recolectar los datos para obtener respuestas a las interrogantes planteadas por las investigadoras al inicio de este trabajo.

Dicho esto, las variables de esta investigación son las siguientes:

Cuadro N° 1. Definición de variables

Variable	Definición	Conceptual	Operacional
1. Razones de la crisis.	Son situaciones que, al no ser manejadas adecuadamente, generan una crisis. Es decir, son aquellas circunstancias que dan origen a una situación de riesgo.		x
2. Postura de las empresas involucradas.	Frente a una situación adversa, las organizaciones adoptan distintas actitudes. Por ejemplo, reaccionar de forma defensiva, a través del silencio o la negación; o actuar de forma proactiva, manteniendo el contacto con los medios e informando a sus públicos (Fita, 2000).	x	
3. Contenidos de los comunicados difundidos.	Las organizaciones tienen la necesidad de comunicarse con sus públicos (interno y externo) a modo de dar a conocer su misión y visión, y generar empatía con las comunidades. En ese sentido, algunos de los medios que utilizan para ambos públicos son los videos, ruedas de prensa, notas de prensa, comunicados, entre otros (Limón, 2008).	x	
4. Efecto causado en la reputación.	Es la forma en que la percepción de los públicos y sus expectativas hacia las empresas cambian a causa de una crisis organizacional.		x

Fuente: Elaboración propia (2023).

4.5 Operacionalización de variables

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), en el caso de las variables, hay tres cuestiones básicas que se deben tomar en cuenta al momento de elaborar un instrumento o medición: la operacionalización, codificación y establecer los niveles de medición. Asimismo, Solís (2013), citado por Hernández et al (2014), explica que la operacionalización de las variables consiste en transformar una variable teórica a indicadores medibles.

En este sentido, tomando en cuenta las variables de este trabajo de investigación, la operacionalización de estas es la que se presenta a continuación:

Cuadro N° 2. Operacionalización de variables

Objetivo 1	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Sub-indicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
Identificar las razones que dieron lugar a la crisis desatada	Razones de la crisis	Son situaciones que, al no ser manejadas adecuadamente, generan una crisis. Es decir, son aquellas circunstancias que dan origen a una situación de riesgo.	Causas	Fallo funcional grave	Ausencia de comunicación entre las productoras y el público	3-4-9-12	Instrumento III	Público asistente al evento
					Reembolso de las entradas	11-15	Instrumento III	Público asistente al evento
					Retraso de la hora de inicio del evento y de la programación	6-7-12	Instrumento III	Público asistente al evento
					Incumplimiento en la oferta de artistas invitados	10-11	Instrumento III	Público asistente al evento

Fuente: Elaboración propia (2023).

Cuadro N° 2. Operacionalización de variables

Objetivo 2	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Sub-indicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
Conocer la postura de las empresas involucradas para enfrentar la situación planteada	Postura de las empresas involucradas.	Frente a una situación adversa, las organizaciones adoptan distintas actitudes. Por ejemplo, reaccionar de forma defensiva, a través del silencio o la negación; o actuar de forma proactiva, manteniendo el contacto con los medios e informando a sus públicos (Fita, 2000).	Actitud proactiva	Contacto y respuesta a los medios		1-9	Instrumento I	Productores de eventos
						1-3-6-7-8	Instrumento II	Amado Fuguet
				Control de la sucesión de eventos		1-5-6	Instrumento I	Productores de eventos
						1-3-4-6	Instrumento II	Amado Fuguet
			Atención a los posibles afectados		1-9	Instrumento I	Productoras de eventos	
					1-3-6-7	Instrumento II	Amado Fuguet	
			Actitud reactiva	Información no pertinente		6	Instrumento II	Amado Fuguet
						3-4-8	Instrumento III	Público asistente al evento

				Ausencia de información	6	Instrumento II	Amado Fuguet
					3-4-8-12	Instrumento III	Público asistente al evento
				Falta de voceros	6	Instrumento II	Amado Fuguet
					12	Instrumento III	Público asistente al evento
				Implicaciones legales y de seguridad	6	Instrumento II	Amado Fuguet
					1-7-8-9	Instrumento III	Público asistente al evento

Fuente: Elaboración propia (2023).

Cuadro N° 2. Operacionalización de variables

Objetivo 3	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Sub-indicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
Identificar los contenidos de los comunicados difundidos por las productoras, a través de los medios de comunicación respecto a la crisis	Contenidos de los comunicados difundidos	Las organizaciones tienen la necesidad de comunicarse con sus públicos (interno y externo) a modo de dar a conocer su misión y visión, y generar empatía con las comunidades. En ese sentido, algunos de los medios que utilizan para ambos públicos son los videos, ruedas de prensa, notas de prensa, comunicados,	Mensajes	Mensajes de aceptación	<i>Instagram</i>	3-4-6-9	Instrumento I	Productores de eventos
						2-5-8	Instrumento II	Amado Fuguet
						3	Instrumento III	Público asistente al evento
					<i>Twitter</i>	3-4-6-9	Instrumento I	Productores de eventos
						2-5-8	Instrumento II	Amado Fuguet
						3	Instrumento III	Público asistente al evento
					Prensa	3-4-6-9	Instrumento I	Productores de eventos
						2-5-8	Instrumento II	Amado Fuguet

		entre otros (Limón, 2008).				3-12	Instrumento III	Público asistente al evento
				Mensajes de reproche a los medios	<i>Instagram</i>	3-4- 6-9	Instrumento I	Productores de eventos
						2-5- 8	Instrumento II	Amado Fuguet
						3	Instrumento III	Público asistente al evento
					<i>Twitter</i>	3-4- 6-9	Instrumento II	Productores de eventos
						2-5- 8	Instrumento II	Amado Fuguet
						3	Instrumento III	Público asistente al evento
					Prensa	3-4- 6-9	Instrumento I	Productores de eventos
						2-5- 8	Instrumento II	Amado Fuguet

						3-12	Instrumento III	Público asistente al evento
				Evasión de responsabilidad	<i>Instagram</i>	3-4-6-9	Instrumento I	Productores de eventos
						2-5-8	Instrumento II	Amado Fuguet
						3	Instrumento III	Público asistente al evento
					<i>Twitter</i>	3-4-6-9	Instrumento I	Productores de eventos
						2-5-8	Instrumento II	Amado Fuguet
						3	Instrumento III	Público asistente al evento
					Prensa	3-4-6-9	Instrumento I	Productores de eventos
						2-5-8	Instrumento II	Amado Fuguet

						3-12	Instrumento III	Público asistente al evento
				Mensaje para la devolución de dinero de las entradas	<i>Instagram</i>	3-4-6-9	Instrumento I	Productores de eventos
						2-5-8	Instrumento II	Amado Fuguet
						3	Instrumento III	Público asistente al evento
					<i>Twitter</i>	3-4-6-9	Instrumento I	Productores de eventos
						2-5-8	Instrumento II	Amado Fuguet
						3	Instrumento III	Público asistente al evento
					Prensa	3-4-6-9	Instrumento I	Productores de eventos
						2-5-8	Instrumento II	Amado Fuguet

						3-12	Instrumento III	Público asistente al evento
					Correo electrónico	3-4-6-9	Instrumento I	Productores de eventos
						2-5-8	Instrumento II	Amado Fuguet
						3-4-11	Instrumento III	Público asistente al evento

Fuente: Elaboración propia (2023).

Cuadro N° 2. Operacionalización de variables

Objetivo 4	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Sub-indicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
Determinar el efecto causado en la reputación organizacional de las productoras sujeto de estudio.	Efecto causado en la reputación	Es la forma en que la percepción de los públicos y sus expectativas hacia las empresas cambian a causa de una crisis organizacional.	Percepción	Desfavorable	Valoración negativa	10	Instrumento I	Productores de eventos
						9	Instrumento II	Amado Fuguet
						5-6-7-8-10-15	Instrumento III	Público asistente al evento
					Pérdida de honorabilidad	2-10	Instrumento I	Productores de eventos
						9	Instrumento II	Amado Fuguet
						6-7-10-13-14	Instrumento III	Público asistente al evento
					Disminución de los públicos	10	Instrumento I	Productores de eventos
						9	Instrumento II	Amado Fuguet

						6-7-10-13-14	Instrumento III	Público asistente al evento
					Insatisfacción	10	Instrumento I	Productores de eventos
						9	Instrumento II	Amado Fuguet
						5-6-7-8-10-13-14	Instrumento III	Público asistente al evento
					Falta de credibilidad	2-10	Instrumento I	Productores de eventos
						9	Instrumento II	Amado Fuguet
						2-10-13-14	Instrumento III	Público asistente al evento

Fuente: Elaboración propia (2023).

4.6 Población, Unidad de Análisis y Muestra

Según Lepkowski (2008, cp. Hernández, et. al, 2014) la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (p. 174). Para el presente trabajo de investigación, la población comprende a personas que asisten a eventos en el Distrito Capital.

Por otro lado, la unidad de análisis, de acuerdo con Hernández, et. al (2014), “indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición” (p. 183). En este caso, la unidad de análisis corresponde a los asistentes al evento *Musik Fest* en la Base Aérea La Carlota.

Finalmente, “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos” (Hernández, et. al, 2014, p. 173). Tomando en consideración que, de acuerdo con Chirino (2023) en una nota para Meridiano³, asistieron 2000 personas aproximadamente al evento, y de acuerdo con el cálculo realizado a partir de *QuestionPro*, con un nivel de confiabilidad de 95% y un margen de error de 8%, la muestra a emplear para la investigación será de 141 asistentes al *Musik Fest*.

³ Nota: Extraído del portal de Meridiano <https://11nq.com/U1uFQ>

Fuente: elaboración propia a partir del programa *QuestionPro* (2023).

<https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html> ⁴

4.7 Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos, según Hernández, et. al (2014), “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p. 198). Asimismo, existe una serie de técnicas que permite recopilar, medir y evaluar información, de forma cuantitativa, cualitativa o mixta (Hernández, et. al, 2014).

Considerando el enfoque del presente trabajo de investigación como mixto, se hará uso de técnicas cualitativas y cuantitativas con el fin de obtener los datos necesarios. Para la parte cualitativa de la investigación, se aplicará la entrevista; mientras que para la parte cuantitativa se implementará el cuestionario.

La entrevista consiste en “una guía de preguntas que son de carácter flexible ya que pueden cambiar según la dinámica interactiva que se establece con los entrevistados” (Hernández, 2016, p. 133). En este caso, se aplicarán dos guías de

⁴ Figura 1: Calculadora de *QuestionPro* para determinar la muestra de la investigación.

preguntas: la primera, destinada a expertos informantes en el área de producción de eventos; y la segunda, para expertos informantes en comunicación estratégica y en gestión de crisis. A estos modelos se les denominará como Instrumento N° I e Instrumento N° II, respectivamente.

Asimismo, es preciso aclarar que ambas entrevistas serán de tipo semiestructurada, con el fin de obtener información tan precisa y detallada como sea posible. Hernández et. al (2014) definen este tipo de entrevista como “una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p. 403).

Por otro lado, el cuestionario, según Hernández (2016), se trata de “una serie de preguntas redactadas de manera coherente, siguiendo objetivos precisos y una secuencia temática determinada” (p. 131). El cuestionario tendrá mayormente preguntas cerradas y tendrá algunas preguntas abiertas, teniendo en cuenta que las preguntas cerradas ofrecen una serie de posibles respuestas a elegir, mientras que las preguntas abiertas dan paso a respuestas con palabras propias (Hernández, 2016).

Para esta investigación, se le aplicará el cuestionario a una muestra de 141 asistentes al evento *Musik Fest*, correspondiente a 7% de la unidad de análisis, y será denominado como Instrumento N° III.

4.8 Confiabilidad del Instrumento

Una vez establecidos los instrumentos a utilizar para obtener los datos necesarios, es preciso verificar la confiabilidad de los instrumentos seleccionados. Según

Namakforoosh (2000, cp. Hernández, et. al), “una medición es confiable de acuerdo con el grado en que puede ofrecer resultados consistentes” (p. 229).

Por otro lado, Hernández et. al (2014) plantean lo siguiente:

La confiabilidad se calcula y evalúa para todo el instrumento de medición utilizado, o bien, si se administraron varios instrumentos, se determina para cada uno de ellos. Asimismo, es común que el instrumento contenga varias escalas para diferentes variables o dimensiones, entonces la fiabilidad se establece para cada escala y para el total de escalas (p. 294).

En este sentido, los instrumentos del presente trabajo de investigación serán evaluados para asegurar su confiabilidad, dado que las investigadoras reconocen la importancia de este paso. Asimismo, es necesario obtener la validación de los instrumentos seleccionados.

4.9 Validación del instrumento

Teniendo en cuenta lo planteado por Ñaupas, Palacios, Romero y Valdivia, (2019), “un instrumento es válido si se ha determinado su validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo, mediante el juicio de experto” (p. 205).

Para validar los instrumentos del presente trabajo de investigación, se eligió a la profesora Genevieve Saint-Surin, quien es Coordinadora de Extensión y Pasantías de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, y profesora en la cátedra Planificación y Gestión de eventos. Asimismo, ha sido tutora académica de Trabajo Final de Concentración de Comunicaciones Corporativas.

Luego de realizar una revisión exhaustiva, la profesora sugirió hacer cambios en la redacción de algunas preguntas de los Instrumentos I y II, correspondientes a las entrevistas, con el fin de hacer posible mayor razonamiento y, por ende, obtener respuestas más detalladas. Asimismo, para el Instrumento III sugirió añadir una pregunta relativa al conocimiento de las productoras *LiveVip Music* y *High Class Production*.

4.10 Procedimiento

Una vez culminada la elaboración, verificación de la confiabilidad y validación por un experto de los instrumentos seleccionados para comprobar las variables de este trabajo de investigación, se comenzaron a aplicar en la muestra determinada para cada uno.

El Instrumento III (Cuestionario) se transcribió en la plataforma de *Google Forms* para iniciar la difusión a través de *WhatsApp*, *Instagram*, *Facebook*, *Twitter* y *TikTok*. La plataforma de *Google Forms* permite obtener las gráficas de los resultados de la muestra. Además, se generó un código QR para distribuir el *link* fácilmente entre los estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello y entre personas localizadas en varios centros comerciales de Caracas.

El cuestionario se habilitó el miércoles, 7 de junio de 2023 a las 10:18 a. m. y se cerró con la muestra establecida, expresada anteriormente, de 141 respuestas el sábado 24 de junio a las 7:04 p.m.

Durante la difusión del cuestionario, se aplicaron los Instrumentos I y II, correspondientes a las entrevistas con los expertos informantes: Jean Paul Maksoud, Gabriel Aponte y Amado Fuguet. Las investigadoras se contactaron con cada uno de

los entrevistados a través de *WhatsApp* para coordinar reuniones virtuales, a través de *Google Meet*.

La primera entrevista, correspondiente al instrumento II, se realizó al experto informante Amado Fuguet el martes, 13 de junio de 2023 a las 4:00 p.m. en la cual se habló acerca de la gestión de crisis en las organizaciones, especialmente en las productoras de eventos, y sobre la importancia de la planificación y comunicación en la organización de un evento masivo.

El miércoles 14 de junio de 2023 a las 2:00 p.m. se llevó a cabo la primera entrevista del instrumento I al experto informante en producción de eventos Jean Paul Maksoud. Encuentro que resultó en una conversación sobre cómo se ven reflejadas la planificación, las comunicaciones y el diseño de la experiencia al usuario en el resultado de un evento; tomando como ejemplo sus experiencias dentro de la productora que representa. Asimismo, sobre la importancia de ofrecer eventos masivos de calidad más allá del artista que la productora pueda ofrecer.

Finalmente, el jueves 15 de junio de 2023 a las 4:00 p.m., las investigadoras entrevistaron a Gabriel Aponte, para aplicar el Instrumento I al segundo experto informante en producción de eventos. Durante este encuentro también se habló de la planificación y las comunicaciones como elementos fundamentales en la producción de eventos; por otro lado, sobre la importancia de tener una buena planificación de medios, así como del manejo de crisis cuando ocurren situaciones adversas pocas horas antes o durante la realización de un evento masivo.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), luego de haber recolectado todos los datos, tanto cualitativos como cuantitativos, haberlos transcrito, ordenado y codificado en una matriz, corresponde al investigador analizarlos. Tomando en consideración el enfoque del presente trabajo de investigación como mixto, se plantean los siguientes métodos para analizar e interpretar los datos recopilados.

Para el análisis de datos cuantitativos, las investigadoras harán uso de la herramienta de *Google Forms*, que permite graficar los resultados de forma automatizada; pues, Hernández et. al (2014), indican que “en la actualidad, el análisis cuantitativo de los datos se lleva a cabo por computadora u ordenador. Ya casi nadie lo hace de forma manual ni aplicando fórmulas, en especial si hay un volumen considerable de datos” (p. 272).

En el caso de los datos cualitativos de la investigación, Hernández, et. al (2014) establecen que, “la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo” (p. 418). Por otro lado, “el reporte cualitativo es una exposición narrativa donde se presentan los resultados con todo detalle (Savin-Baden y Major, 2013, Neuman, 2009 y Merriam, 2009, cp. Hernández, et. al, 2014, p. 510). Asimismo, es preciso incluir las perspectivas más relevantes de todos los participantes (Hernández, et. al, 2014), a su vez, Mertens (2010, cp. Hernández, et. al) recomienda la transcripción de las entrevistas con el fin de agregarla como anexo.

En este sentido, las investigadoras diseñaron una matriz para recoger e interpretar los resultados a partir de los datos recolectados en el Instrumento I (entrevista a los expertos informantes Jean Paul Maksoud y Gabriel Aponte), Instrumento II (entrevista

al experto informante Amado Fuguet) e Instrumento III (encuesta a los asistentes al *Musik Fest 2023*).

5.1 Modelo de matriz descriptora de resultados

El análisis e interpretación de los resultados cualitativos, correspondientes a los instrumentos I y II, se llevará a cabo mediante el uso de la siguiente matriz:

Cuadro N° 3. Modelo de matriz descriptora para los entrevistados

Número de pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2

Fuente: Elaboración propia (2023).

5.2 Cuadro N° 4 Matriz descriptora de resultados a partir del Instrumento I (entrevista a los expertos informantes Jean Paul Maksoud y Gabriel Aponte)

Cuadro N° 4. Matriz descriptora de resultados a partir del Instrumento I

Número de pregunta	Entrevistado 1 Jean Paul Maksoud Productor de eventos en Cusica	Entrevistado 2 Gabriel Aponte Productor de eventos
1. ¿Qué es lo primero que debe tomarse en cuenta a la hora de realizar un evento?	La atención al usuario, para nosotros es algo fundamental. O sea, tener la logística completamente seteada y requete confirmada de qué es lo que va a ocurrir (...) Lo más importante dentro de un evento y lo primero que tienes que tener obviamente es el artista, es el <i>venue</i> y la logística debidamente coordinada. Y luego vienen otros factores que son patrocinantes, servicios, que ya son como accesorios, pero obviamente todo engloba dentro de una experiencia de gran calidad, que es para nosotros lo más importante.	Definitivamente un musical con las particularidades del <i>Musik Fest</i> (...), el tema logístico tanto de armado del evento como de personas, el acceso es un tema vital a evaluar por la ubicación geográfica (...). Luego tendríamos que evaluar todo el tema de artistas, quienes son los que se presentan y el modelo de negocio (...), ahí entramos el costo de la entrada, el tema de patrocinantes, las peticiones de cada uno de los artistas (...) para poder levantar todo el tema técnico y de producción (...), y bueno ya después entraríamos a todo lo que es la parte de preproducción de tarima (...) Esos serían como los tres elementos más importantes para evaluar la viabilidad de un <i>show</i> de este tipo.
2. Según su experiencia ejerciendo su labor de productora, ¿cómo influye la planificación en el resultado de un evento?	La planificación lo es todo dentro de un evento. (...) se supone que nuestro trabajo es estar preparado para lo que conocemos y para lo que no conocemos; o sea, hay situaciones y uno se tiene que preparar para eso que pueda ocurrir de manera	Es la base o el punto de partida para dar buenos resultados, desde la hidratación para el personal logístico hasta la logística del artista, como por ejemplo que pueda llegar tarde el avión y que el <i>show</i> comience tarde y que todo, absolutamente todo se retrase. Entonces es la

	<p>espontánea; de todo (...) Mientras menos cosas dejes para la última semana, para el día del <i>show</i>, más tranquilo vas a estar (...)</p> <p>Uno lo aprende a medida que va haciendo y va construyendo.</p>	<p>planificación, no hay manera de producir un <i>show</i> exitoso sin una planificación previa.</p>
<p>3. Todo evento requiere de un diseño estratégico desde el punto de vista comunicacional, ¿qué consideraciones tiene al respecto?</p>	<p>A la hora de anunciar un evento, lo que le tienes que dejar claro al público es uno, el sitio donde va a ocurrir, las horas, las recomendaciones (...) que eso sí lo puedes hacer un tiempito más cerca del evento (...). Y las comunicaciones siempre tienen que ser como <i>friendly</i> para el público en el sentido de que las puedan entender (...), tratar de dejar esas cosas lo más claro posible para evitarte inconvenientes a la hora de que la gente esté tratando de entrar al sitio del concierto (...). Obviamente hay que comunicarle a las personas el precio de las entradas (...), siempre que dejas las cosas más claras para el público, mejor.</p>	<p>Todo evento termina siendo un proceso de venta, yo creo que incluso el tema de comunicación dentro de un evento, un festival como el de este tipo, es un ítem aparte, que de una u otra forma no es más que cómo vendemos ese producto, ese servicio, en este caso es este festival (...). Obviamente toda la planificación de medios, así suene muy tradicional digamos decirlo, es un punto vital para el negocio (...) Las redes sociales te dan definitivamente un alcance importantísimo más, no son el elemento que te hace comprar la entrada, entonces muchas veces debemos recurrir a medios tradicionales, entiéndase vallas, pendones de calle, radio, para dar a conocer al evento y generar un impulso de venta mayor.</p>
<p>4. En su experiencia, ¿Cuáles medios de comunicación y/o plataformas digitales son los ideales al momento de comunicarse con sus públicos y obtener retroalimentación?</p>	<p>Principalmente para nosotros siempre ha sido <i>Instagram, Twitter</i> y <i>Facebook</i>. Sin embargo, al momento en el que tú compras la entrada, ya nosotros empezamos a pasarte comunicaciones también a través del correo electrónico con el tema de las recomendaciones (...). También usamos la prensa, sin embargo, la prensa suele ser más que todo para amplificar el mensaje de que</p>	<p>Definitivamente no hay una receta (...). Yo creo que cada evento, cada artista, cada productora tiene como su manera de hacer las cosas (...). Ampliaría e iría a medios tradicionales o es lo que estilamos hacer (...). El tema de vallas definitivamente te genera un alcance súper importante (...). Algo tan <i>old fashion</i> (...) como el tema de giras de medio, <i>PR</i> y todo esto es muy efectivo al momento de entender lo que</p>

	<p>está ocurriendo el evento (...), la prensa escrita o radio, o televisión, por ahí simplemente se habla del artista, de la experiencia.</p>	<p>está sucediendo y que hay algo que digamos que viene a generar ese ruido. Y bueno, obviamente todas las estrategias de <i>push</i> que podamos hacer en redes sociales siempre van a ayudar a terminar en el proceso de compra.</p>
<p>5. En el mundo de las organizaciones, nadie está exento de atravesar una situación de adversidad, en el caso de la empresa que usted representa, ¿cuáles son las posibles situaciones de crisis que pueden ocurrir?</p>	<p>Es obviamente un ejercicio que tiene infinidad de posibilidades. O sea puede salir mal cualquier cosa y es cuando uno se tiene que preparar. Puede pasar, como nos ocurrió; nosotros no habíamos cancelado un <i>show</i> en más de 60 <i>shows</i> que habíamos hecho en los últimos 4 años, nunca habíamos cancelado nada hasta este año que tuvimos la mala fortuna de cancelar 2 <i>shows</i>; todo por situaciones que no dependieron de nosotros literalmente.</p>	<p>Todo lo que piensas que no va a pasar, eso es lo que ocurre (...) En mi experiencia han sucedido cosas como disparos en el <i>venue</i> antes de comenzar el artista (...). Artistas que no se quieren montar en el avión porque sencillamente no quieren salir del país donde están (...). Han sucedido cosas como la lluvia (...). Han sucedido desmayos de músicos. Han sucedido problemas con la lectura de los tickets al momento de entrar. O sea, nunca se está exento de que esto suceda y mucho menos de tener todo fríamente calculado (...) Siempre tienes que estar listo a que suceda aquello que ni siquiera pensabas.</p>
<p>6. Ante las situaciones de crisis ocurridas en su organización, ¿de qué manera las resolvieron?</p>	<p>Por ejemplo, nosotros con el Cuarteto De Nos hicimos la fecha acá en Caracas (...), y el día siguiente teníamos Maracaibo (...), y nos enteramos el miércoles de esa misma semana que, al parecer, la aerolínea con la que íbamos a viajar tuvo una situación con el INAC (...), y les mandaban a suspender todos los vuelos desde el viernes hasta el lunes (...) ¿Qué podemos hacer? Buscamos todas las alternativas posibles (...) pero nos tocó cancelar. (...) ¿Qué ocurre al momento de una cancelación? (...) Ser completamente</p>	<p>Lo que marca la diferencia, es poder saber negociar con un artista que lo dejó el vuelo (...), como nos pasó por ejemplo con el Divo. Si bien estaba cayendo un palo de agua en el CCCT, el artista no logró montarse en el vuelo Panamá-Caracas y el próximo vuelo era cinco horas después (...). ¿Cómo controlar eso? Es complicado porque intervienen factores que tú no manejas (...). Es cómo controlas a la masa de 4.000-5.000 personas esperando al artista mientras incluso se están mojando. Entonces lograr controlar eso (...), eso lo hace un equipo</p>

	<p>honestos con el usuario desde el momento uno (...) lo primero que hicimos fue comunicarles debidamente a todos los proveedores que teníamos allá (...). Y siguiente a eso, lo principal era comunicarlo al público y que estuviesen súper claros como iba a ser el tema de la devolución del dinero, de cómo iba a ocurrir.</p>	<p>de trabajo, eso lo hace la experiencia de cómo manejar multitudes, de cómo manejar un mensaje oportuno, de cómo no generar alarmas, que es quizás lo más complicado de este negocio.</p>
<p>7. ¿Qué considera que es fundamental al momento de realizar un evento masivo?</p>	<p>Lo más fundamental es la atención al usuario, o sea, es que ahí está todo (...), la experiencia del usuario. En definitiva, eso es lo más fundamental, o sea, que desde que entras hasta que sales la pasaste increíble (...) que pagaste una entrada, te van a tratar como un rey porque estás pagando por una experiencia y así te tienen que tratar y te tienen que configurar siempre a que cada evento que vayas, te tienen que tratar bien, porque estás pagando para ir (...), eso es lo que hay que terminar como de educar a la audiencia, a los productores y a los proveedores, a las marcas y a todos los involucrados en los eventos. Hay que educarlos en que lo más importante es el usuario.</p>	<p>Todo va a depender de muchos factores y yo creería en tal caso, (...) contar con un equipo idóneo, con un equipo integrado y un equipo de profesionales. Yo creo que ese es el punto de partida. Solo no se realiza un evento ni porque tengas el mejor artista ni porque tengas la mayor cantidad de dinero (...). El productor de eventos como tal se clasifica en muchos niveles (...). Entonces, todo va a depender del área en donde se esté generando la crisis para que (...) todas esas piezas claves estén alineadas con el mismo objetivo y con el mismo poder de comunicación.</p>
<p>8. ¿Cuál ha sido la clave para que sus eventos hayan sido exitosos?</p>	<p>La planificación y la atención al detalle, en definitiva va por ahí. También las experiencias que ofrecemos dentro del evento son importantes (...) Nosotros hemos ido educando un poco las marcas y una parte de la conversación por ese lado con el tema</p>	<p>Definitivamente pensar en el asistente, pensar en el visitante y no pensar en el bolsillo de nosotros como productores, sino pensar en la experiencia que íbamos a generar. Y ese al final es el secreto (...), poner lo que realmente es necesario para generar una experiencia</p>

	<p>de la experiencia (...). No solo es el concierto y el artista que estás viendo (...) sino todo lo que ocurre alrededor tiene que ir como en armonía con eso, y conceptualizarlo, de alguna manera (...). Si me preguntan nuestro éxito, yo creo que está justamente en que la experiencia de las personas siempre es de 10 puntos de 10 (...), esa proyección internacional para nosotros es esencial.</p>	<p>positiva desde cualquier punto de vista (...). Entonces, yo creo que (...) está en pensar en el asistente más que en uno como productor o como promotor del evento.</p>
<p>9. En su opinión, ¿Cuál es la importancia de mantener una comunicación activa y asertiva con los públicos? Entendiendo como público a las personas asistentes, los artistas, staff, patrocinadores y medios de comunicación.</p>	<p>Lo que siempre tratamos de hacer con cada uno de estos proveedores que acabas de mencionar, porque el artista también es un proveedor, con todos estos proveedores tratamos de hacer manuales, como manuales de ejecución (...) Así como con los patrocinantes (...) , el momento para que montes tu activación es en estos horarios, en tus comunicaciones tienes que tener esto, esto, esto, y tratar de manejarlo todo de manera súper organizada para que no ocurran las situaciones que ya nosotros hemos vivido.</p>	<p>Es necesaria y debe ser dual, no solamente tiene que ser de la productora hacia los públicos, sino de los públicos hacia la productora y así entender realmente qué es lo que está pasando (...).</p>
<p>10. En su experiencia, ¿cómo puede verse afectada la reputación de una productora debido a una situación de crisis como la ocurrida en el evento <i>Musik Fest</i> en La Base Aérea La Carlota?</p>	<p>En consecuencia puede ser desde que, mira, no se dio el evento y ya, o no se dio el evento como se esperaba y listo, no pasó nada; o puede ser hasta una crisis tan grave como que ya ningún artista va a confiar en trabajar contigo, (...) y puede ser que sea tu último concierto (...) Ese tipo de cosas te van a afectar, yo creo que casi para siempre, a no ser que a medida del tiempo logres que,</p>	<p>Yo creo que el manejo de la comunicación de lo que está sucediendo es vital (...). Yo creo que la productora como productora hizo lo mejor al mantener silencio frente a un rumor (...). La productora en este momento no ha hecho absolutamente ningún otro show, está dejando que se enfríe la crisis que se sucedió o el problema de reputación que tuvieron (...). El objetivo de la productora es hacer el <i>show</i> y</p>

	<p>haciendo conciertos, logres limpiar un poco tu imagen con los artistas y con la <i>management</i> de las agencias porque de ahora en adelante te van a pedir el 100% por adelantado.</p>	<p>el <i>show</i> se hizo (...) Hay muchos rumores que terminan en crisis y muchas crisis que ni siquiera nos enteramos que va sucediendo en este entorno, en este medio del entretenimiento (...) Y esa es la magia del entretenimiento y de los eventos. Que el público al final no se entere o que tu cliente no se entere.</p>
--	---	--

Fuente: Elaboración propia (2023).

5.3 Interpretación de resultados de la matriz descriptora a partir del Instrumento I

Para la pregunta N° 1. ¿Qué es lo primero que debe tomarse en cuenta a la hora de realizar un evento?

El entrevistado 1 y el entrevistado 2 coincidieron en señalar que los elementos más importantes a considerar, al momento de producir un evento, son el artista que se va a presentar, el lugar del evento y la planificación de la logística. Adicionalmente, una vez determinado lo anterior, indicaron que se debe tomar en cuenta los patrocinadores y los servicios que formarán parte del evento.

El entrevistado 1 hizo énfasis en la atención al público como un aspecto a tomar en cuenta. Asimismo, mencionó que la agrupación de los elementos ya mencionados son los que permiten generar una experiencia de buena calidad al asistente.

Por otro lado, el entrevistado 2 agregó que también se debe tomar en consideración el modelo de negocio con los artistas y proveedores, el costo de las entradas, los aspectos técnicos y la preproducción.

En consecuencia, es preciso acotar que, de acuerdo con lo mencionado por los entrevistados 1 y 2, es posible realizar un evento si se refleja convergencia entre todos los aspectos señalados anteriormente.

Para la pregunta N° 2. Según su experiencia ejerciendo su labor de productora, ¿cómo influye la planificación en el resultado de un evento?

Los entrevistados 1 y 2 coincidieron en el hecho de que la planificación es fundamental para garantizar el éxito de un evento y que, además, la planificación permite a los productores estar preparados ante cualquier situación que se pueda presentar.

En este sentido, el entrevistado 1 añadió que tener todo organizado con antelación y evitar dejar pendientes para el último minuto produce mayor tranquilidad en el equipo organizador; lo cual es un proceso de aprendizaje.

En definitiva, cuando se trata de un evento masivo, es necesario llevar a cabo distintas actividades y, para cumplirlas de forma exitosa, es imprescindible que la productora de eventos tenga una planificación.

Para la pregunta N° 3. Todo evento requiere de un diseño estratégico desde el punto de vista comunicacional, ¿qué consideraciones tiene al respecto?

El entrevistado 1 mencionó que las comunicaciones deben ser claras y acompañadas de un lenguaje sencillo, de modo que la audiencia pueda comprender el mensaje y evitar inconvenientes por malentendidos.

Por otro lado, el entrevistado 2 alegó que la planificación de eventos se trata de un proceso de venta, en el que el evento es el servicio, por lo que añadió que es importante tener una planificación de medios para hacer llegar el mensaje a tantas personas como sea posible.

Partiendo de lo anterior, es importante recalcar que la forma de transmitir el mensaje, en este caso sobre un evento masivo, varía de acuerdo con el tipo de públicos al que se plantea difundir la información.

Para la pregunta N° 4. En su experiencia, ¿Cuáles medios de comunicación y/o plataformas digitales son los ideales al momento de comunicarse con sus públicos y obtener retroalimentación?

Tanto el entrevistado 1 como el entrevistado 2 comentaron que los medios tradicionales, como radio, televisión, vallas y prensa escrita son esenciales para amplificar la información y, con ello, generar mayor alcance.

No obstante, el entrevistado 1 mencionó que, en la empresa que representa, las redes sociales son los medios principales para brindar información más detallada del evento; acompañado de la comunicación directa a través de correo electrónico para quienes hayan comprado la entrada del evento, para asegurar que el mensaje llegue a todos los asistentes.

Por otro lado, el entrevistado 2 afirmó que la comunicación por redes sociales es un valor agregado; sin embargo, no siempre funciona por sí sola. También señaló que cada productora tiene su forma de diseñar estrategias de comunicación para su proceso de venta, es decir, la oferta del evento como un servicio.

Para la pregunta N° 5. En el mundo de las organizaciones, nadie está exento de atravesar una situación de adversidad, en el caso de la empresa que usted representa, ¿cuáles son las posibles situaciones de crisis que pueden ocurrir?

El entrevistado 1 y el entrevistado 2 explicaron que, al momento de planificar y montar un evento, puede ocurrir cualquier situación de crisis, incluso en el momento menos inesperado; por lo que resaltaron que es necesario que el equipo de trabajo esté preparado ante cualquier adversidad o, en su defecto, tener las habilidades necesarias para saber actuar de forma eficiente y solventarla.

En este sentido, es la experiencia lo que le permite al productor de eventos contemplar las posibles situaciones de crisis que pueden presentarse en un evento masivo, así como desarrollar medidas para gestionarlas.

Para la pregunta N° 6. Ante las situaciones de crisis ocurridas en su organización, ¿de qué manera las resolvieron?

El entrevistado 1 hizo referencia a una situación que impidió al artista trasladarse para realizar su concierto, el cual, pese a que la empresa buscó todas las alternativas posibles, tuvo que cancelarse. Además, señaló que la resolución a dicha crisis consistió en informar el hecho con los proveedores y, a través de comunicados, notificar la situación con la audiencia de forma honesta, además de informar sobre el proceso de devolución de dinero, de manera que el público quede tranquilo y satisfecho con la actitud de la productora.

Por otro lado, el entrevistado 2 utilizó como ejemplo una situación que podía ocasionar retraso en la hora de inicio del concierto, debido a que el artista había perdido el vuelo hacia Caracas, al mismo tiempo que la audiencia se encontraba en el lugar esperando bajo la lluvia. Por otro lado y, en cuanto a las medidas tomadas, hizo referencia al trabajo en equipo para el control de masas, y la comunicación de mensajes para procurar la calma del público.

Ambos entrevistados hicieron énfasis en la importancia de generar mensajes oportunos a la audiencia, cuando se presenta una situación de adversidad. En este sentido, es preciso señalar que el manejo de las crisis mencionadas por los entrevistados fue favorable para sus empresas gracias a su experiencia dentro del área de producción de eventos, así como la preparación ante este tipo de situaciones.

Para la pregunta N° 7. ¿Qué considera que es fundamental al momento de realizar un evento masivo?

El entrevistado 2 indicó que la base para organizar un evento masivo radica en que se tenga un buen equipo de trabajo, comunicación constante, persigan el mismo objetivo y que cada uno cumpla con su rol desde distintas áreas que existen en la producción de eventos.

El entrevistado 1 alegó que el elemento principal es la atención al público, con el fin de garantizar que las personas que asistan al evento tengan una buena experiencia en todo momento; puesto que el asistente, al comprar su entrada, no solamente paga por el artista sino por una experiencia de calidad. Asimismo, el entrevistado 1 destacó que en Venezuela existe una carencia de educación sobre lo que debe ser un evento de calidad para el espectador, razón por la cual algunas productoras tienden a clasificar la atención y el buen trato al espectador como un elemento secundario.

Para la pregunta N° 8. ¿Cuál ha sido la clave para que sus eventos hayan sido exitosos?

Los entrevistados 1 y 2 afirmaron que los eventos de sus empresas han sido exitosos gracias a la atención y a la experiencia que le ofrecen al público.

El entrevistado 1 señaló que tomar en cuenta los detalles y todo lo que pasa alrededor de la presentación principal, creando así un concepto general de todo el evento, les ha permitido como productora diferenciarse de las demás. También mencionó que su empresa ha trabajado en educar a los patrocinadores en crear una buena activación de marca que promueva una buena experiencia al público.

El entrevistado 2, por otro lado, añadió que es más importante darle prioridad a la experiencia del asistente que a los ingresos que pueda generar la productora a la hora de organizar el evento.

De esta forma, se evidencia la construcción de experiencias al público, así como la comunicación de un mensaje, como pilar fundamental en la planificación y gestión de eventos.

Para la pregunta N° 9. En su opinión, ¿Cuál es la importancia de mantener una comunicación activa y asertiva con los públicos? Entendiendo como público a las personas asistentes, los artistas, *staff*, patrocinadores y medios de comunicación.

Tanto el entrevistado 1 como el entrevistado 2 afirmaron que es necesario mantener un buen manejo de las comunicaciones con sus públicos en todo momento. Mientras que el entrevistado 2 señaló que, además de emitir comunicados, es importante conocer la perspectiva del público para tomar decisiones que sean favorables para ambos lados. Por otro lado, el entrevistado 1 hizo énfasis en que la comunicación con los proveedores debe ser clara. Adicionalmente, mencionó que la comunicación con sus proveedores se realiza por escrito, a través de un manual de ejecución, con el objetivo de registrar toda la información pertinente y evitar que los proveedores olviden cualquier detalle.

Para la pregunta N° 10. En su experiencia, ¿cómo puede verse afectada la reputación de una productora debido a una situación de crisis como la ocurrida en el evento *Musik Fest* en La Base Aérea La Carlota?

El entrevistado 1 señaló que la reputación de las productoras del *Musik Fest* se puede ver afectada por la pérdida de credibilidad y la disminución de confianza por parte del público y sus proveedores, lo cual puede perjudicar su futuro como empresa.

No obstante, aclara que existe posibilidad de limpiar su reputación con el tiempo, a través de la producción de conciertos en los que logre demostrar confiabilidad.

Por otro lado, el entrevistado 2 sostuvo que, pese a que sí se ve afectada la reputación de la productora, considera que fue pertinente el mantenerse en silencio ante los rumores generados y al esperar que la situación de crisis disminuya para realizar nuevos eventos. Asimismo, señaló que el objetivo principal de las productoras es que el espectáculo se lleve a cabo, a pesar de todo, como ocurrió en *Musik Fest*.

Vale acotar que, según lo señalado por el entrevistado 2, el manejo comunicacional de las productoras *Live Vip Music* y *High Class Production*, en el marco del *Musik Fest*, se trata de una evasión de responsabilidad.

5.4 Cuadro N° 5. Matriz descriptora de resultados a partir del Instrumento II (entrevista al experto informante Amado Fuguet)

Cuadro N° 5. Matriz descriptora de resultados a partir del Instrumento II

Número de pregunta	Entrevistado Amado Fuguet Consultor en Comunicación Estratégica Organizacional
1. ¿Qué es lo primero que debe tomarse en cuenta a la hora de realizar un evento?	Bueno, todo evento, todo servicio, tiene que tener un plan, porque un evento es un proyecto que tiene un objetivo y por lo tanto tiene que desarrollarse bajo un proceso de planificación. Tiene que fijarse primero un objetivo y luego tiene que determinar todo el proceso indispensable para que logres ese objetivo, en este caso la realización de un evento, en el cual puedas ofrecer un servicio de calidad a un público que está interesado en el servicio que estás ofreciendo.
2. Según su experiencia, ¿cómo influyen las comunicaciones de una empresa en el resultado de un evento?	Toda organización que prepara un evento define una estrategia como tal. (...) Sin comunicación, la estrategia va a tener muchísimos problemas al desarrollarse porque la comunicación debe implicar que todos los actores participantes en ese proceso estén bien comunicados, a lo largo del desarrollo del proyecto. Es crítico, es fundamental; muy probablemente, sin una estrategia de comunicación, la estrategia de la organización como tal va a tener muchas fallas y, si hay riesgos, entonces, son más probables las eventualidades de crisis que se puedan estar representando.
3. En el mundo de las organizaciones, nadie está exento de atravesar una situación de adversidad, en el caso de la empresa que usted representa, ¿cuáles son las posibles situaciones de crisis que pueden ocurrir?	Son de diferente orden. (...) Puede haber una crisis económica o financiera, que aparentemente en este caso pudo haber ocurrido, en el sentido de que se generaron unos compromisos financieros con los artistas y no lo pudieron solventar (...). La otra puede ser humana, en el sentido de que había errores humanos. Entonces ahí entran elementos de seguridad, por ejemplo. (...) También puede haber riesgos o situaciones de crisis derivadas de algún

	<p>accidente ocasionado por algún incendio (...). Una falla en servicios públicos. (...) También puede haber crisis relacionadas con la falta de organización del propio evento. Son múltiples los factores que te pueden llevar a caer en una crisis.</p>
<p>4. ¿Cuál es la mejor forma de que una organización, por ejemplo, una productora de eventos masivos, pueda prepararse ante una posible situación de crisis?</p>	<p>La recomendación es que tiene que haber un manual de crisis. Cuando tienes un manual de crisis, tienes una ventaja que es que ya tienes preparado con anticipación los mensajes, cómo los vas a decir, quiénes son los voceros que los van a decir y cuáles son los medios que vas a utilizar para informar sobre el caso. (...) la recomendación mayor es que sea preventivo, no reactivo para actuar en el momento que ocurrió, porque ya después de que las cosas ocurren es más difícil estar preparado.</p>
<p>5. En su opinión, ¿cuál es la importancia de mantener una comunicación activa y asertiva con los públicos?</p>	<p>Una de las cosas que yo creo que, en este caso, en situaciones de eventos públicos tienes que cuidar mucho los temas de cumplimiento (...). Si le estás ofreciendo un servicio determinado a un público determinado, si le estás ofreciendo la participación a un artista determinado, tienes que tener una comunicación constante de cómo va el proceso, los canales por los cuales ellos se van a mantener comunicados siempre oportunamente.</p> <p>Además, tienes que tener una observación y un seguimiento a cómo está reaccionando la gente, los distintos actores, frente a las situaciones. (...) Sí, hay que comunicarse oportunamente con los distintos actores (...) a veces uno de los problemas que hay es que se ocupa mucho del tema de la comunicación de venta, del mercadeo, pero no hay comunicación interna, por ejemplo.</p>
<p>6. Tomando en cuenta que las crisis ocurren de forma inesperada, ¿cómo debe responder la organización ante sus públicos? ¿Qué actitudes debe tomar y qué actitudes debe evitar?</p>	<p>Yo creo que uno de los principios es no mentir, incluso, a veces es preferible callar que mentir, pero lo que debe hacerse es informar oportunamente. Tiene que haber un sentido de humildad, ofreciendo disculpas por lo que haya ocurrido y, además, deben tomarse acciones para resarcir el daño.</p>
<p>7. ¿Cuáles son las ventajas de la comunicación estratégica para afrontar situaciones de crisis?</p>	<p>La ventaja es la preparación; la preparación tiene dos componentes, uno es que si visualizas con anticipación cuáles son los riesgos que puedes tener, tomas medidas para asegurarte, en la medida de lo posible, de que la</p>

	<p>ocurrencia de esos riesgos disminuya. (...) si se presentan las eventualidades, entonces, con anticipación preparas tu comunicación en caso de que alguno de tus riesgos surjan y entonces fijas tu posición y tu explicación en lugar de estar haciéndolo a la ligera. (...) En la comunicación, sobre todo ahora en cuando las redes sociales difunden todo en vivo, tienes que tener muchísima responsabilidad y cuidado cuando generas un mensaje.</p>
<p>8. Ante la presencia de una crisis organizacional, ¿cuáles medios de comunicación y/o plataformas digitales son los ideales al momento de comunicarse con sus públicos y obtener retroalimentación?</p>	<p>En cada caso, la organización uno de los análisis que tiene que hacer en su plan de comunicación es cuáles son las plataformas de comunicación más adecuadas para comunicarte con la gente.</p> <p>Hay comunicación que puedes dar en el evento a viva voz, por ejemplo, explicaciones que puedes dar a través de los micrófonos o el parlante, por ejemplo, es un mecanismo si la crisis se da durante el evento como tal. Pueden utilizar las pantallas que puede haber en el evento, pero también pueden usar los canales propios de la organización a través de sus redes sociales.</p>
<p>9. ¿De qué forma considera que se puede ver afectada la reputación de las empresas ante una gestión no planificada de una situación de crisis, a diferencia de cuando existe un buen manejo de las comunicaciones?</p>	<p>Cuando ofreces promesas y no cumples, tu reputación se cae y por lo tanto tu futuro puede quedar en entredicho. Entonces no solamente puedes tener problemas en el momento en que se genere la crisis, sino que tu credibilidad queda dañada. Y para seguir con tu trabajo organizacional hacia el futuro va a ser más difícil. (...) ¿Qué ocurre? Que tiene que haber una correspondencia entre lo que dices, entre lo que ofreces y lo que terminas haciendo. Y en eso se basa la credibilidad de tu marca, como tal. Una marca cuya reputación ha sido dañada por varias experiencias es muy costoso para que pueda levantarse.</p>

Fuente: Elaboración propia (2023).

5.5 Interpretación de resultados de la matriz descriptora a partir del Instrumento II

Para la pregunta N° 1. ¿Qué es lo primero que debe tomarse en cuenta a la hora de realizar un evento?

El entrevistado señaló que lo primordial al momento de realizar un evento es la planificación. Asimismo, expresó que es importante plantearse un objetivo cuando se va a organizar un evento, puesto que de allí partirán los pasos y las acciones necesarias para que este se logre satisfactoriamente. De este modo, se podrá ofrecer un evento o servicio de calidad al público deseado.

En consecuencia, se puede decir que realizar un evento requiere de organización, planificación y gerencia. Teniendo en cuenta que hay una serie de pasos que se deben cumplir para que pueda ser exitoso.

Para la pregunta N° 2. Según su experiencia, ¿cómo influyen las comunicaciones de una empresa en el resultado de un evento?

El entrevistado señaló que para realizar un evento se necesita de una estrategia. Por lo tanto, sin comunicación difícilmente se podrían ejecutar las tareas debidamente. A su vez, indicó que la falta de comunicación entre los actores involucrados en el proceso de producción de un evento no solo impide que se cumpla la estrategia del evento, sino que afecta, además, a la estrategia general de la organización, lo cual puede desencadenar un factor de crisis para la empresa.

De este modo, se entiende que la comunicación es un elemento clave en el proceso de trabajo de una organización y, en este caso, influye directamente en los resultados del evento y el clima organizacional.

Para la pregunta N° 3. En el mundo de las organizaciones, nadie está exento de atravesar una situación de adversidad, en el caso de la empresa que usted representa, ¿cuáles son las posibles situaciones de crisis que pueden ocurrir?

El entrevistado explicó que las situaciones de crisis que puede enfrentar una organización, específicamente una productora de eventos, son diversas. En primer lugar, señaló las crisis económicas o financieras y comentó que esta podría ser la causa de la crisis de las productoras investigadas en este trabajo, tomando en cuenta que asumieron compromisos financieros que no le cumplieron a los artistas.

Adicionalmente, identificó las crisis por errores humanos, como lo puede ser un problema de seguridad. Así como riesgos o crisis ocasionadas por un accidente como un incendio o fallas de servicio público. Por último, comentó que hay crisis que surgen por la falta de organización del evento.

En este sentido, se puede demostrar que las crisis ocurren por situaciones que pueden ser inesperadas y externas, como es el caso de la falla de un servicio público. Sin embargo, también hay crisis que ocurren por la falta de planificación y organización de las personas involucradas en la producción del evento.

Para la pregunta N° 4. ¿Cuál es la mejor forma de que una organización, por ejemplo, una productora de eventos masivos, pueda prepararse ante una posible situación de crisis?

El entrevistado recomendó desarrollar un manual de crisis, puesto que es lo que le permite a las organizaciones estar preparados ante cualquier posible situación. Señaló que el manual de crisis ayuda a tener los mensajes clave con anticipación, designar los voceros y los canales de comunicación pertinentes. Además, planteó que el manual contribuye a prevenir los riesgos y no actuar de manera reactiva, puesto que dificulta la resolución del problema.

Por lo tanto, se demuestra que, aunque ninguna empresa está exenta a enfrentar una situación adversa, contar con un manual de crisis ayuda a prevenir cualquier conflicto y actuar de la manera más adecuada cuando se presente una crisis.

Para la pregunta N° 5. En su opinión, ¿cuál es la importancia de mantener una comunicación activa y asertiva con los públicos?

El entrevistado señaló que cuando se trata de eventos públicos y masivos, como es el caso de este trabajo de investigación, se debe cuidar el cumplimiento, es decir, darle al público objetivo el servicio completo de lo que se ofreció desde el principio; la participación de un artista, por ejemplo. Añadió que debe haber comunicación constante de cómo va el proceso e informar por los canales destinados para ello de manera oportuna.

Asimismo, el entrevistado señaló que aparte de comunicar, debe haber un seguimiento de cómo el público está reaccionando a la información de la situación de crisis y, sobre todo, cuidar la comunicación con los públicos internos, ya que comenta que es común que se atienda más la comunicación de ventas y se descuide la comunicación interna.

De este modo, se puede observar que la comunicación es uno de los factores más importantes en el proceso de realizar un evento, teniendo en cuenta que se trabaja

con diversos actores, a nivel interno y externo, que influyen en el resultado del evento y de la resolución de una crisis, en caso de que se presente.

Para la pregunta N° 6. Tomando en cuenta que las crisis ocurren de forma inesperada, ¿cómo debe responder la organización ante sus públicos? ¿Qué actitudes debe tomar y qué actitudes debe evitar?

El entrevistado comentó que lo primordial al momento de responder ante una situación de crisis es no mentir. Añadió que es preferible mantener el silencio a mentir, pero que también es importante que se informe oportunamente sobre la situación. El entrevistado aseguró que la mejor actitud que puede tener una organización ante una crisis es tener sentido de humildad y ofrecer disculpas al público afectado, para luego tomar acciones para resarcir los daños.

En este sentido, tomando en consideración que un evento se debe a su público, sea del tipo que sea, es importante cuidar sus intereses y reconocer su valor cuando se enfrenta una crisis. La organización se debe al público, trabajan para ellos y para darles una experiencia de calidad, por ende, si se presenta una situación adversa, hay que ponerse en su lugar, ser empáticos, comunicar de manera asertiva y buscar soluciones.

Para la pregunta N° 7. ¿Cuáles son las ventajas de la comunicación estratégica para afrontar situaciones de crisis?

El entrevistado mencionó que la ventaja es la preparación ante lo que pueda suceder, es decir, anticiparse a los riesgos y tomar medidas para asegurar que estos disminuyan. De este modo, al momento de que ocurra una crisis, ya habrá una comunicación determinada para afrontarla, mensajes clave y voceros, lo cual permite que se fije una posición oportunamente y no se tome a la ligera el hecho ocurrido.

Asimismo, señaló que con la existencia de las redes sociales y que la información se difunde en vivo en el momento, es necesario ser responsable y cuidar los mensajes que se comunican.

Por consiguiente, se demuestra que la estrategia comunicacional es fundamental para anticiparse a las acciones y mensajes que se transmitirán en el caso de que suceda una crisis. Si se trabaja con un plan de prevención y se determina qué es lo que se comunicará, son mayores las probabilidades de quedar en buenos términos con los públicos ante una situación adversa.

Para la pregunta N° 8. Ante la presencia de una crisis organizacional, ¿cuáles medios de comunicación y/o plataformas digitales son los ideales al momento de comunicarse con sus públicos y obtener retroalimentación?

El entrevistado señaló que los canales de comunicación se determinan cuando se elabora el plan de comunicaciones del evento. Comentó que hay muchos canales que se pueden usar y que el más adecuado dependerá de lo que sea más oportuno en el momento. El entrevistado explicó que hay comunicaciones que se pueden hacer a viva voz, por un micrófono o parlante, si la situación lo amerita. Además, se puede disponer de las pantallas para comunicar algo y también usar los canales propios de la organización como sus redes sociales.

Por ende, se entiende que no hay limitantes cuando se eligen los canales de comunicación. Si bien las redes sociales son una herramienta de gran valor al momento de difundir una información, existen otros medios eficientes y oportunos que ayudarán a transmitir el mensaje deseado. Todo depende de lo que sea más conveniente en el momento y es algo que se debe determinar con antelación.

Para la pregunta N° 9. ¿De qué forma considera que se puede ver afectada la reputación de las empresas ante una gestión no planificada de una situación de crisis, a diferencia de cuando existe un buen manejo de las comunicaciones?

El entrevistado planteó que cuando una organización ofrece algo y no lo cumple, su reputación queda manchada y si no se gestiona la crisis adecuadamente, es difícil que se recupere. Asimismo, explicó que el daño en la reputación afecta directamente en la credibilidad de la marca, lo cual puede ser una traba en la continuidad de sus labores en el futuro. De allí que, tal como señaló el entrevistado, debe haber correspondencia entre lo que una organización dice, ofrece y hace.

De este modo, se evidencia que la resolución adecuada y oportuna de una crisis ayuda a que la reputación de la empresa no se vea afectada gravemente. La reputación es un factor importante para una organización porque tiene que ver con la experiencia del público con la empresa y si la valoración es negativa, será difícil que se construya la fidelidad entre el cliente y la marca.

5.6 Interpretación de resultados a partir del Instrumento III (encuesta a una muestra de asistentes al evento Musik Fest)

Pregunta N° 1

Indica tu edad

141 respuestas

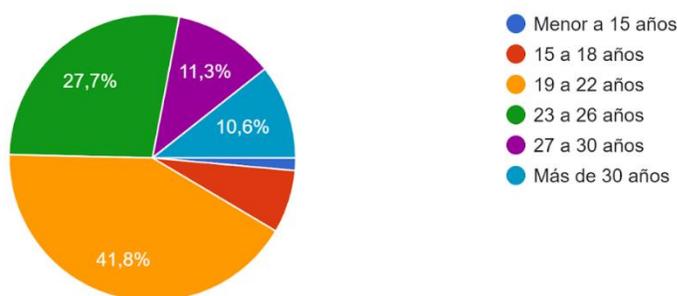


Gráfico N° 1: Indica tu edad

141 personas respondieron esta pregunta, de las cuales:

59 personas (41,8%) se encuentran en el rango de edad de 19 a 22 años; 39 personas (27,7%) se encuentran en el rango de 23 a 26 años de edad; 16 personas (11,3%) se encuentran en el rango de 27 a 30 años; 15 personas (10,6%) se encuentran en el rango de más de 30 años; 10 asistentes (7,1%) se encuentran en el rango de 15 a 18 años de edad; y 2 personas (1,4%) se encuentran en el rango de edad menor a 15 años.

Ante este resultado, se puede inferir que la mayoría de las personas encuestadas (41,8%) están en el rango de edad de 19 a 22 años, debido a que el *Musik Fest* fue un evento dirigido especialmente a este tipo de público, teniendo en cuenta que el festival era de música urbana y que este es un género que escuchan los jóvenes,

principalmente. Asimismo, los medios de difusión de la encuesta son utilizados frecuentemente por personas en este rango de edades.

Pregunta N° 2

¿Conoces a las organizaciones que estuvieron detrás de la producción de Musik Fest?

141 respuestas

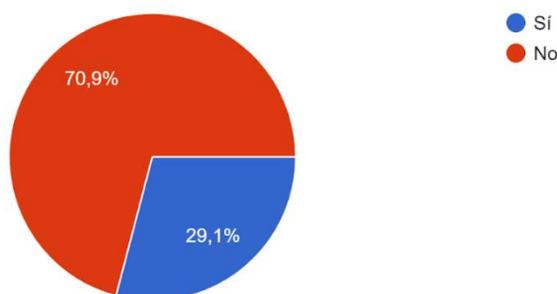


Gráfico N° 2: ¿Conoces a las organizaciones que estuvieron detrás de la producción de Musik Fest?

141 personas respondieron, de las cuales:

100 personas (70,9%), respondieron que no conocen a las empresas organizadoras del festival; mientras que 41 personas (29,1%) afirmaron tener conocimiento de las productoras del *Musik Fest*.

Por lo tanto, es posible inferir que la mayoría de las personas encuestadas (70,9%) no conocen a las productoras organizadoras del evento dado que tienen poco tiempo ejerciendo su labor. Según lo expuesto en el Marco referencial, ambas empresas comenzaron sus actividades en el año 2022. Asimismo, previo al *Musik Fest* habían organizado otros dos eventos masivos: el concierto de Jorge Celedón en diciembre de

2022, en el estado Carabobo; y el Gran Baile de la Feria de América en enero de 2023, en el estado Táchira.

Pregunta N° 3

¿Has asistido a algún evento organizado por las productoras LiveVip Music y High Class Production previo al festival?

141 respuestas

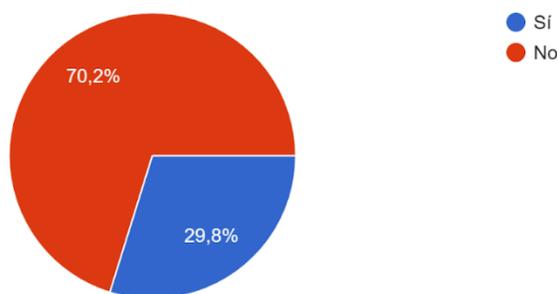


Gráfico N° 3: ¿Has asistido a algún evento organizado por las productoras Live Vip Music y High Class Production previo al festival?

141 asistentes al *Musik Fest* respondieron, de las cuales:

99 personas (70,2%) no han asistido a un evento previo al *Musik Fest* organizado por las productoras del festival; mientras que 42 personas (29,8%) afirmaron asistir a un evento organizado por las productoras *Live Vip Music* y *High Class Production*, previo al festival.

Tal como se evidencia en las respuestas de la pregunta anterior, la mayoría de los encuestados (70,2%) no había asistido a un evento organizado por estas productoras previo al *Musik Fest*, es posible que esto suceda debido a que las productoras, para el momento de la realización de este trabajo de investigación, tenían dos años ejerciendo su labor y no han realizado muchos eventos masivos en Caracas.

Pregunta N° 4

¿Cuáles fueron los medios de comunicación a través de los cuales la empresa productora difundió la realización del festival? Puedes marcar más de una opción

141 respuestas

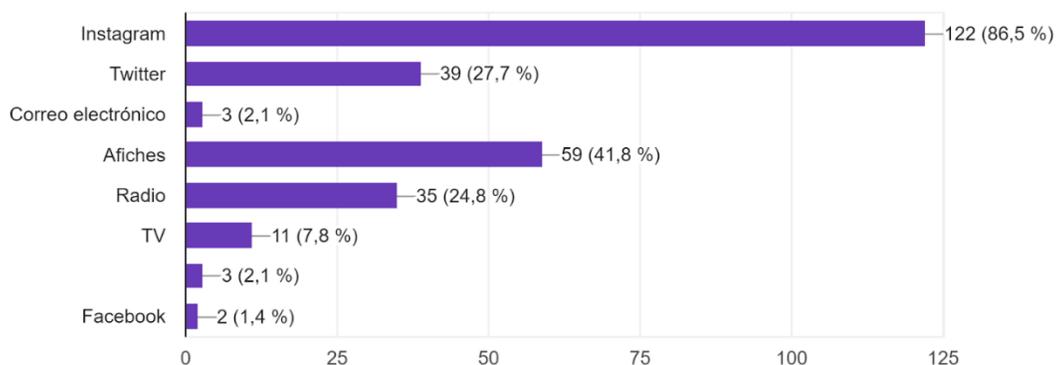


Gráfico N° 4: ¿Cuáles fueron los medios de comunicación a través de los cuales la empresa productora difundió la realización del festival? Puedes marcar más de una opción

Nota: siendo esta una pregunta de opción múltiple, algunos encuestados respondieron más de una opción, por lo que el porcentaje total de las respuestas es mayor a 100%, así como el número de encuestados supera la muestra. El resultado de esta pregunta se encuentra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 6. Canales de difusión del Musik Fest

N° de personas	Porcentaje	Respuesta
122	86,5%	<i>Instagram</i>
59	41,8%	Afiches
39	27,7%	<i>Twitter</i>
35	24,8%	Radio

11	7,8%	TV
3	2,1%	Correo electrónico
2	1,4%	Facebook

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos (2023).

Según las respuestas de los encuestados, la mayoría (86,5%) se informó del evento a través de *Instagram*, lo cual es posible teniendo en cuenta que es una de las plataformas más utilizadas en lo que respecta a la promoción de eventos de esta naturaleza. De acuerdo con un estudio realizado por Fernández y Oliveira (2021), “la promoción de eventos o aquella información relacionada con actividades complementarias a las exhibiciones se realiza preferiblemente en *Instagram*” (p. 596).

Por otro lado, el segundo canal con mayor selección (41,8%) por los encuestados fueron los afiches, es posible que esto sea porque las productoras invirtieron en vallas y afiches en la vía pública para promocionar el evento, sobre todo, en zonas cercanas a la Base Aérea La Carlota.

En el caso de *Twitter* (27,7%), la radio (24,8%), TV (7,8%), el correo electrónico (2,1%) y *Facebook* (1,4%), son canales menos utilizados por el público objetivo del evento, sobre todo en el rango de edades señalado en la pregunta N° 1 de la encuesta; a pesar de que se evidencia la difusión del *Musik Fest* a través de dichos medios.

Adicionalmente, 3 personas (2,1%) marcaron la opción OTRO, más no especificaron el medio por el que las productoras *Live Vip Music* y *High Class Production* difundieron la realización del festival.

Pregunta N° 5

Luego de haber comprado tu entrada, ¿recibiste información adicional a la difundida por las redes sociales sobre el festival?

141 respuestas

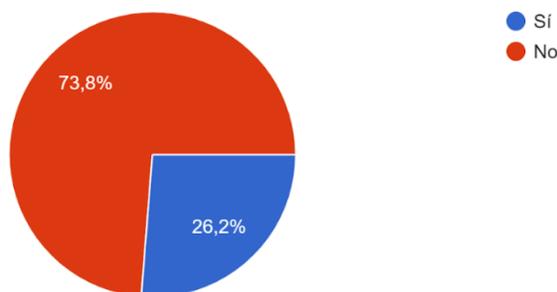


Gráfico N° 5: Luego de haber comprado tu entrada, ¿recibiste información adicional a la difundida por las redes sociales sobre el festival?

141 personas respondieron, de las cuales:

104 personas (73,8%) no recibieron información adicional sobre el festival, más allá de la compartida por las redes; y 37 asistentes al evento (26,2%) afirmaron recibir mensajes distintos a los difundidos por las redes sociales de las productoras.

Ante esto, se evidencia que la mayoría de las personas encuestadas (73,8%) no recibieron información adicional, como recomendaciones, políticas del evento, horario, e información de seguridad, una vez adquirieron su entrada. Sin embargo, 37 personas asistentes al *Musik Fest* (26,2% de la muestra) señalaron haber recibido información adicional a la difundida en redes sociales.

Pregunta N° 6

¿Cómo calificarías tu experiencia en el Musik Fest?

141 respuestas

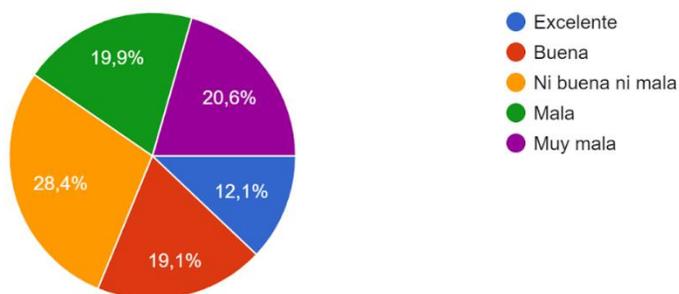


Gráfico N° 6: ¿Cómo calificarías tu experiencia en el Musik Fest?

141 asistentes respondieron esta pregunta, de las cuales:

40 personas (28,4%) consideraron que su experiencia no fue ni buena ni mala; 29 asistentes (20,6%) calificaron su experiencia como muy mala; 28 personas (19,9%) respondieron que su experiencia fue mala; 27 personas (19,1%) afirmaron que su experiencia en el evento fue buena; y 17 asistentes al festival (12,1%) calificaron su experiencia como excelente.

De este modo, es posible inferir que la planificación y organización de las productoras no fue óptima para el público asistente, teniendo en cuenta que la mayoría de los encuestados (28,4%) respondieron que su experiencia no fue ni buena ni mala y que 20,6% la calificaron como muy mala.

Si se suman las respuestas con calificación negativa, 57 personas (40,5%) señalaron que su experiencia en el festival no cumplió con sus expectativas; mientras que 44 personas (31,2%) indicaron que su experiencia fue positiva. En consecuencia,

el festival obtuvo más valoraciones negativas y regulares que positivas, por parte de la muestra encuestada.

Pregunta N° 7

¿Estuviste presente durante todo el evento?

141 respuestas

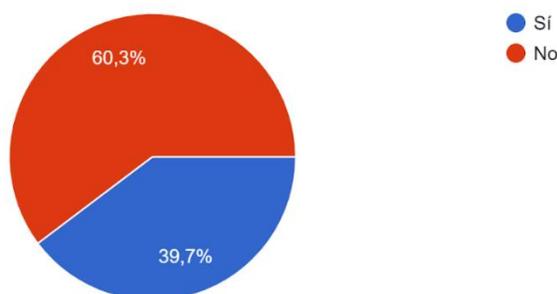


Gráfico N° 7: ¿Estuviste presente durante todo el evento?

141 personas respondieron, de las cuales:

85 personas (60,3%), no estuvieron presentes en todo el evento; mientras que 56 personas (39,7%) afirmaron haber estado en el evento de inicio a fin.

Ante esto, es posible inferir que, por ser un evento de varias horas de duración, que implicaba la presentación de múltiples artistas, el público asistente haya elegido no estar presente durante todo el festival, dado que la mayoría de los encuestados (60,3%) no estuvo presente desde el inicio al fin; mientras que 39,7% sí lo estuvo.

Pregunta N° 8

Si tu respuesta a la pregunta anterior fue negativa, ¿cuál fue la razón? Puedes marcar varias opciones.

108 respuestas

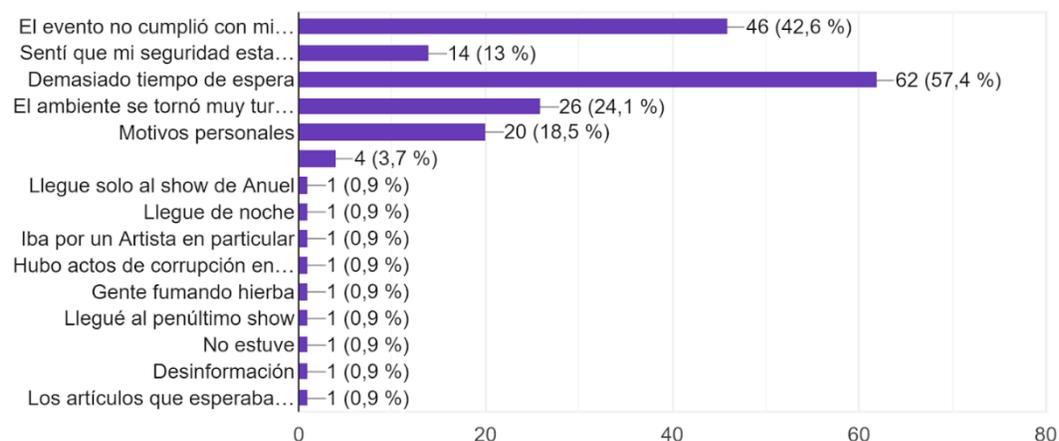


Gráfico N° 8: Si tu respuesta a la pregunta anterior fue negativa, ¿cuál fue la razón? Puedes marcar varias opciones

Nota: siendo esta una pregunta de opción múltiple, algunos encuestados respondieron más de una opción, por lo que el porcentaje total de las respuestas es mayor a 100%, así como el número de encuestados supera la muestra. El resultado de esta pregunta se encuentra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 7. Razones por la que los asistentes no estuvieron durante todo el festival

N° de personas	Porcentaje	Respuesta
62	57,4%	Demasiado tiempo de espera
46	42,6%	El evento no cumplió con mis expectativas

26	24,1%	El ambiente tornó muy turbio
20	18,5%	Motivos personales
14	13%	Sentí que mi seguridad estaba en riesgo
1	0,9%	Llegué solo al <i>show</i> de Anuel
1	0,9%	Llegué de noche
1	0,9%	Iba por un artista en particular
1	0,9%	Hubo actos de corrupción entre los de seguridad encargados del ingreso y personas que negociaban la entrada del evento sin hacer cola cobrando grandes cantidades en \$
1	0,9%	Gente fumando hierba
1	0,9%	Llegué al penúltimo <i>show</i>
1	0,9%	No estuve
1	0,9%	Desinformación
1	0,9%	Los artistas que esperaba cancelaron

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos (2023).

Según se evidencia en el resultado de la pregunta N° 7, la mayoría de los encuestados no estuvo presente durante todo el evento. De este modo, la presente respuesta refleja que la mayoría de las personas señalaron que no estuvieron durante todo el evento (57,4%) porque hubo mucho tiempo de espera por los artistas.

Por otro lado, 42,6% respondieron que el evento no cumplió con sus expectativas; 37.1% señalaron que el ambiente se volvió turbio y que temieron por su seguridad; y 18,5% seleccionaron que fue por motivos personales.

Por su parte, en la opción OTRO, 9 personas (8,1%) comentaron que no estuvieron presentes durante todo el evento por otros motivos como: actos de corrupción, gente

fumando hierba, desinformación, llegaron solo a ver a un artista en particular o porque el artista que esperaban canceló.

En este sentido, es posible inferir que las 108 personas que respondieron, equivalentes a 76,6% de la muestra total de 141 personas, presentaron problemas en el evento que los llevó a tomar la decisión de no estar presentes durante todo el festival.

Adicionalmente, respecto a la opción OTRO, 4 personas (3,7%) la marcaron; sin embargo, no especificaron la razón negativa por la que no estuvieron presentes en el evento *Musik Fest* de inicio a fin.

Pregunta N° 9

¿Cómo calificarías el trato del equipo organizador hacia el público asistente?

141 respuestas

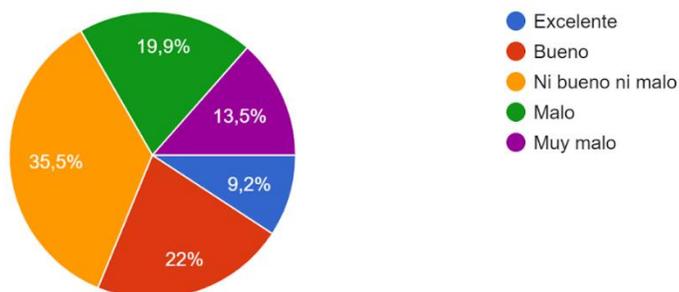


Gráfico N° 9: ¿Cómo calificarías el trato del equipo organizador hacia el público asistente?

141 personas respondieron, de las cuales:

50 personas (35,5%) calificaron el trato del equipo organizador como ni bueno ni malo; 31 personas (22%) consideraron el trato como bueno; 28 asistentes al evento (19,9%) indicaron que el trato fue malo; 19 personas (13,5%) señalaron que el trato del equipo organizador fue muy malo; y 13 asistentes (9,2%) al *Musik Fest* consideraron el trato como excelente.

En otras palabras, no se evidencia una preocupación por el equipo organizador del *Musik Fest* por promover un trato especialmente agradable al público, dado que la mayoría de los encuestados (77,4%) no manifestaron haber sido tratados ni de forma excelente ni de forma pésima. No obstante, algunos de los encuestados (9,2%) afirmaron sentirse completamente satisfechos con la forma en que fueron tratados por los organizadores; mientras que otros (13,5%) enfatizaron haberse sentido despreciados por el equipo organizador.

Es preciso señalar que, tal vez, las personas que calificaron el trato como malo o muy malo tuvieron problemas con algún miembro del equipo organizador, ya sea al momento de entrar o durante el festival. Mientras que, por el contrario, es posible que las personas que manifestaron haber tenido un trato bueno o excelente no hayan presentado problemas directos con los organizadores, incluso haber tenido un trato especial por adquirir una entrada de tipo preferencial.

Pregunta N° 10

¿Cómo calificarías la seguridad en la Base Aérea La Carlota antes, durante y después del evento?

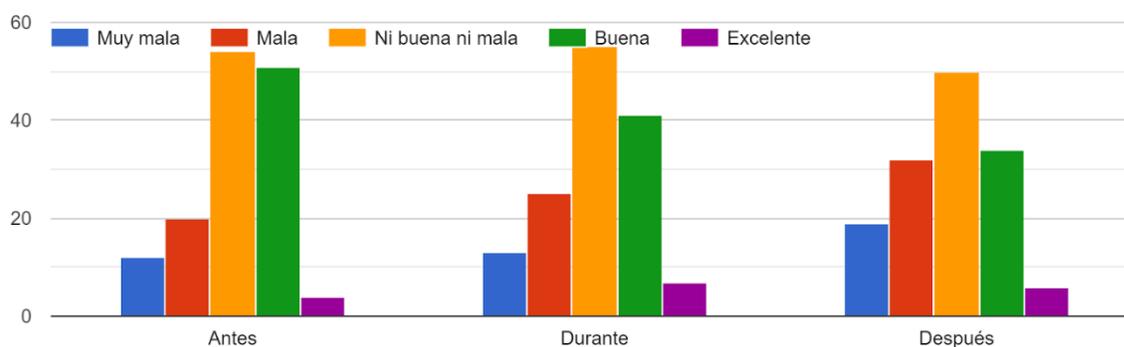


Gráfico N° 10: ¿Cómo calificarías la seguridad en la Base Aérea La Carlota antes, durante y después del evento?

141 asistentes al *Musik Fest* respondieron, de los cuales:

Para antes del evento, 54 personas (38,3%) señalaron que la seguridad no fue ni buena ni mala; 51 asistentes (36,2%) consideraron la seguridad como buena; 20 personas (14,2%) respondieron que la seguridad fue mala; 12 personas (8,5%) afirmaron que la seguridad fue muy mala; y 4 asistentes (2,8%) comentaron que la seguridad fue excelente.

Para durante el evento, 55 asistentes (39%) respondieron que la seguridad no fue ni buena ni mala; 41 personas (29,1%) señalaron que la seguridad fue buena, 25 personas (17,7%) calificaron la seguridad como mala; 13 asistentes al evento (9,2%) sintieron que la seguridad fue muy mala; y 7 personas (5%) consideraron la seguridad como excelente.

Y, para después del evento; 50 asistentes al evento (35,5%) calificaron la seguridad como ni buena ni mala; 34 personas (24,1%) señalaron que la seguridad fue buena; 32 personas (22,7%) respondieron que la seguridad fue mala; 19 asistentes (13,5%) consideraron la seguridad como muy mala; y 6 personas (4,3%) afirmaron que la seguridad fue excelente.

Ante esto, se evidencia que, en líneas generales, la seguridad (antes, durante y después) del evento fue ni buena ni mala, dado que es la opción que prevalece en las respuestas. Seguidamente, la opción *buena* es la segunda más seleccionada para calificar la seguridad del evento. Posteriormente, se encuentran a la par *mala* y *muy mala*; y solo algunas pocas la calificaron como *excelente*. De este modo, es posible inferir que la valoración de la seguridad puede estar asociada con la entrada que compraron, es decir, si es *vip* o general.

Pregunta N° 11

Durante los días previos al evento, varios artistas comunicaron que no se presentarían en el festival. En vista de esa situación, ¿pensaste en no asistir al evento?

141 respuestas

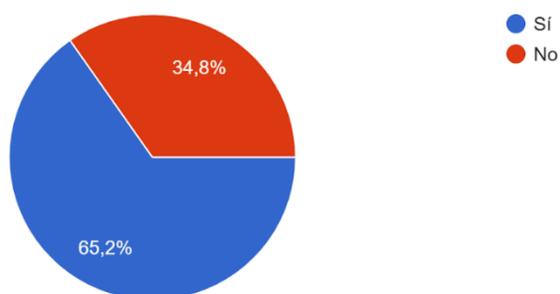


Gráfico N° 11: Durante los días previos al evento, varios artistas comunicaron que no se presentarían en el festival. En vista de esa situación, ¿pensaste en no asistir al evento?

141 personas respondieron, de las cuales:

92 personas (65,2%), afirmaron haber pensado en no asistir al evento; mientras que 49 personas (34,8%) no consideraron la alternativa de no asistir al *Musik Fest*.

Por lo tanto, es posible inferir que, el hecho de que varios artistas anunciaran que no se presentarían en el *Musik Fest* cercano a la fecha del evento, causó incertidumbre en el público. Es por ello que la mayoría de la muestra encuestada (65,2%) pensó en no asistir.

Pregunta N° 12

Si tu respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿cuáles fueron las razones por las que finalmente decidiste asistir al evento? Puedes marcar más de una opción

115 respuestas

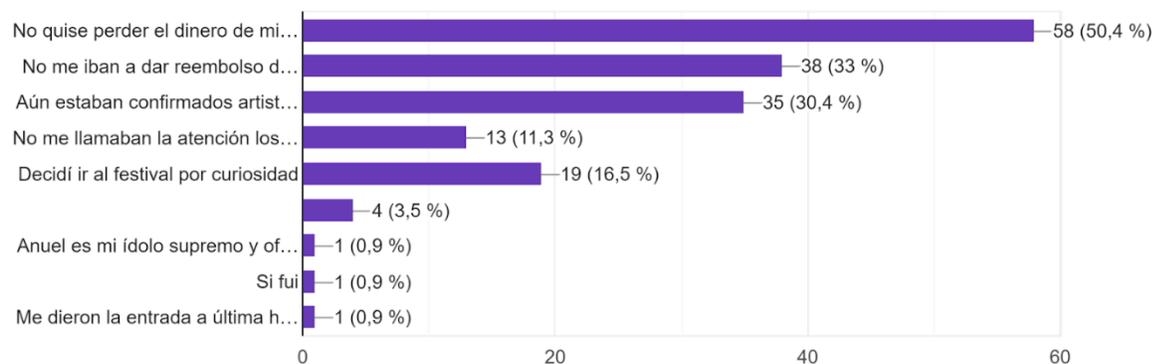


Gráfico N° 12: Si tu respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿cuáles fueron las razones por las que finalmente decidiste asistir al evento? Puedes marcar más de una opción

Nota: siendo esta una pregunta de opción múltiple, algunos encuestados respondieron más de una opción, por lo que el porcentaje total de las respuestas es

mayor a 100%, así como el número de encuestados supera la muestra. El resultado de esta pregunta se encuentra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 8. Razones por la que los asistentes al evento decidieron ir al festival

N° de personas	Porcentaje	Respuesta
58	50,4%	No quise perder el dinero de mi entrada
38	33%	No me iban a dar reembolso de mi entrada
35	30,4%	Aún estaban confirmados artistas de mi interés
19	16,5%	Decidí ir al festival por curiosidad
13	11,3%	No me llamaban la atención los artistas que cancelaron
1	0,9%	Anuel es mi ídolo supremo y ofreció un MEGA <i>SHOW!!!</i> por él valió la pena la espera en la fila antes de ingresar a la base y todo el evento en general que fué nefasto.
1	0,9%	Si fui
1	0,9%	Me dieron la entrada a última hora el día del evento

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos (2023).

Pese a que la mayoría de los encuestados (65,2%) respondió previamente que pensaron en no asistir al evento por las declaraciones de los artistas, en la presente pregunta se evidencian las razones por las cuales decidieron asistir finalmente al *Musik Fest*.

83,4% de las respuestas evidencian que los encuestados no quisieron perder el dinero de su entrada y que la misma no sería reembolsada por las productoras organizadoras del evento. Asimismo, 30,4% señaló que aún estaban confirmados artistas de su interés; 16,5% señaló que fueron por curiosidad; y 11,3% señaló que los artistas que cancelaron no eran de su interés. Por su parte, 2,7% de los encuestados

seleccionaron la opción OTRO y especificaron sus motivos, entre ellos, haber recibido la entrada como obsequio en último momento y asistir principalmente por el artista Anuel.

Adicionalmente, 4 personas (3,5%) seleccionó la opción OTRO sin especificar la razón por la que decidieron asistir al evento.

Pregunta N° 13

Durante el evento, ¿hubo alguna declaración en vivo por parte del equipo organizador en relación al retraso del inicio del festival y/o los artistas que no asistieron?

141 respuestas

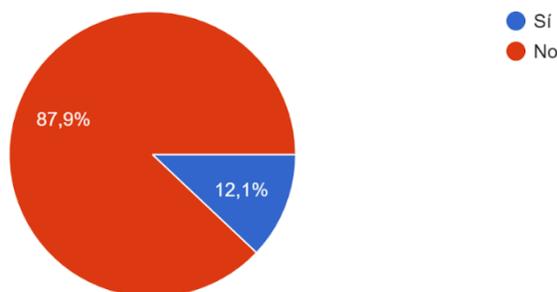


Gráfico N° 13: Durante el evento, ¿hubo alguna declaración en vivo por parte del equipo organizador en relación al retraso del inicio del festival y/o los artistas que no asistieron?

141 asistentes al *Musik Fest* respondieron, de los cuales:

124 personas (87,9%) respondieron que no hubo ninguna declaración en vivo acerca de los fallos del evento; mientras que 17 personas (12,1%) señalaron que sí hubo una declaración.

Ante estas respuestas, se evidencia que, en efecto, las productoras *Live Vip Music* y *High Class Production* sí dieron alguna declaración al público referente al retraso de la programación del festival y/o de los artistas que cancelaron, debido a que 12,1% de los encuestados así lo afirman. No obstante, teniendo en cuenta que la mayoría de los encuestados (87,9%) señaló que no obtuvo ninguna información al respecto, es posible inferir que el mensaje emitido no fue lo suficientemente claro ni oportuno.

Pregunta N° 14

En una escala del 1 al 5, donde 1 es el valor más bajo y 5 el más alto, ¿cómo calificarías el Musik Fest en relación con otros festivales?

141 respuestas

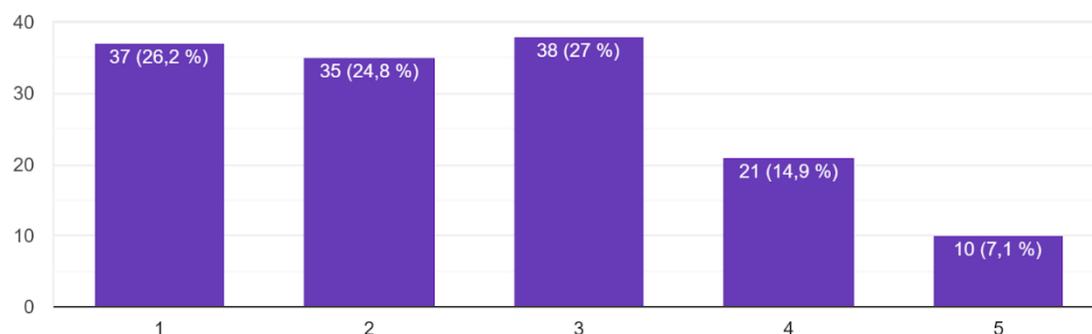


Gráfico N° 14: En una escala del 1 al 5, donde 1 es el valor más bajo y 5 el más alto, ¿cómo calificarías el Musik Fest en relación con otros festivales?

141 personas respondieron esta pregunta, de las cuales:

38 asistentes al evento (27%) respondieron con una calificación de 3; 37 personas (26,2%) respondieron con la calificación más baja, o sea, 1; 35 personas (24,8%) señalaron la calificación de 2; 21 personas (14,9%) calificaron el evento con 4; y 10 asistentes (7,1%) le dieron la calificación más alta al festival, es decir, de 5.

Dado que más de la mitad de los encuestados (51%) seleccionaron una calificación deficiente y que 27% seleccionó una calificación regular, es posible inferir que el *Musik Fest* no estuvo a la altura de otros festivales. Por otro lado, 22% de los encuestados consideraron que el festival sí estuvo al nivel de otros eventos de este tipo o que, incluso, los superó.

Pregunta N° 15

¿Asistirías a una segunda edición del Musik Fest?

141 respuestas

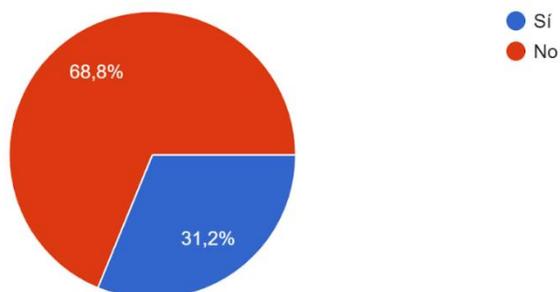


Gráfico N° 15: ¿Asistirías a una segunda edición del Musik Fest?

141 asistentes al evento respondieron, de los cuales:

97 personas (68,8%), señalaron que, para ellos, no existe la posibilidad de asistir a una próxima edición del festival; mientras que 44 personas (31,2%) respondieron que sí asistirían a una segunda edición del *Musik Fest*.

Los resultados de esta pregunta dan pie a inferir que la experiencia ofrecida en el *Musik Fest* no cumplió con las expectativas de la mayoría de las personas encuestadas, debido a que en ellos (68,8%) no surgió el interés de repetir lo vivido durante el evento.

Por otro lado, es posible que los encuestados que afirmaron que asistirían a otra edición del *Musik Fest*, sí hayan tenido una experiencia satisfactoria, lo cual, a pesar de no estar especificado, se puede asumir que ocurre porque los artistas que se presentaron son populares dentro de la población encuestada. Teniendo en cuenta que la valoración referente a la organización del festival fue mayormente negativa.

Pregunta N° 16

127 personas respondieron, lo cual corresponde a 90% de la muestra total de 141 asistentes al evento:

Debido a que se trata de una pregunta abierta, los encuestados tuvieron la oportunidad de expresar cualquier tipo de respuesta. Es por ello que, para su interpretación, las investigadoras consideraron pertinente establecer los siguientes criterios, con el fin de elegir algunas de las opiniones manifestadas por los encuestados.

El primer criterio fue llevar a cabo la selección a partir de las 60 respuestas que la plataforma de *Google Forms* muestra en el *front* de la primera página, que representa 42,5% del total de la muestra (141 encuestados). Por otro lado, el segundo criterio fue elegir las respuestas que fueran de lo más concreto a lo más abstracto, que resultaron ser 20, correspondientes a 33,3% de las 60 respuestas presentadas en el *front*.

De esta forma, las investigadoras seleccionaron distintos problemas que manifestaron haber experimentado, algunas personas encuestadas, durante el evento *Musik Fest*, presentados en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 9. Problemas particulares presentados durante el *Musik Fest*

Cantidad de personas	Respuestas dadas
1	Me trataron mal
2	Me quitaron mi cargador
3	Me quitaron el <i>vape</i>
4	Muy alzados con sus respuestas
5	Las dos horas de espera para el <i>show</i> final.
6	Retraso a la hora de la entrada al evento
7	No sabían ubicarme en la zona donde era mi entrada
8	Mucha desorganización y mala comunicación
9	No ofrecieron el <i>show</i> que esperábamos
10	No logré que me devolvieran el dinero de la entrada
11	Si, con el trato a la prensa. Fueron muy groseros y no hubo atención
12	Se necesitaba más organización, no tanto tiempo de espera y más entretenimiento
13	Al momento de realizar la confirmación y búsqueda de las entradas para ingresar al festival hubo mucho retraso, el proceso fue muy lento.
14	Nadie respondió. Logre acceder al evento a las 9pm aunque estuve en fila desde las 4pm porque no se avisó previamente que las entradas deben ser canjeadas para agilizar previamente al evento.
15	Los animadores hombres solo hacían comentarios sexistas y toda la dinámica se basó en objetivizar el cuerpo de las animadoras. Los artistas que fueron, estaban a la altura de presentadores en una plaza, los tiempos de espera eran básicamente dinero perdido para las personas que pagaron dinero para ser entretenidas. Una decepción total.
16	A la hora de canjear las entradas que compré por Internet fue un proceso muy largo y me perdí la parte que estaba cantando neutro shorty y a la hora de ingresar me negaron la entrada por llevar un <i>Puff</i> según no se podía ingresar al evento pero a la hora de entrar estaban vendiendo adentro y me lo hicieron botar incluso estaba nuevo

17	No tuve, pero fue un desastre de festival. El <i>lineup</i> de la presentación tampoco fue en orden según lo que tenían expuesto (me perdí de ver a un artista) y el tiempo de espera para ver a Anuel AA fue casi que infinito, yo decidí irme porque en un momento pensé que no saldría a cantar e ir todo lo que decían sobre Anuel AA y su llegada era mentira.
18	No me dejaron pasar mi cargador y me lo quitaron y botaron pero ya iba pensando en eso. Pero soy de Valencia y me fui de viaje para el evento entonces era impensable no llevarlo. (Fueron unos guardias, que ya después opino de estaban aprovechando de la situación pero me pareció mala idea ponerme) Pero disfrute de mis artistas que fue la razón principal de asistir
19	No. En cuanto a las declaraciones solo salieron alardeando que " <i>Musik Fest</i> sí cumple" al haber logrado traer a Anuel... Sin embargo, se conocen las condiciones del evento con muchas otras de retraso y cancelación de otros artistas importantes como Yowel y Randy. Salvó el evento J Quiles. Nuevas generaciones que debieron cantar desde el mediodía, hora pautada para dar inicio, cantaron a las doce de la noche, fuera de su espacio correspondiente y después de artistas más reconocidos. Éxitos
20	La espera injustificada que hubo para ingresar a la Base La Carlota, supe que era por un "negocio" de asociación ilícita entre los de seguridad que regulaban la entrada a la Base (los que hacían la requisa) y unos sujetos informales que pasaban por toda la fila ofreciendo pasar si hacer cola cobrando grandes cantidades en \$ por ello. Mientras que los que pagamos la entrada con todos los aranceles e impuestos, llevábamos en la cola más de hora y media. Por tal motivo la fila de los que asistimos al evento estuvo sin moverse más de unas de manera deliberada y arbitraria por parte de los vigilantes de la entrada que se beneficiaron de forma ilegal por dar ingreso a los que querían entrar rápido al concierto. ¡¡¡Muy mal por los organizadores la verdad!!!

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos (2023).

Ante las respuestas de los encuestados seleccionados, es posible inferir que el principal inconveniente de los asistentes al *Musik Fest* fue la desorganización de las productoras. Debido a que hay respuestas que expresan que hubo retraso en la hora de entrada, mucho tiempo de espera para el *show* final, el *lineup* de las presentaciones no fue acorde a lo que comunicaron y que no sabían ubicar a las personas en las zonas que indicaban sus entradas.

Adicionalmente, otro problema recurrente fue la falta de comunicación asertiva. Varias personas señalaron que el trato hacia ellos fue grosero y que los trataron mal.

A su vez, varios encuestados respondieron que no los dejaron ingresar con algunas de sus pertenencias como cargadores o cigarrillos electrónicos (*vape* y *puff*), lo cual puede indicar que las productoras no informaron previamente qué artículos estaban permitidos en el evento.

Por su parte, otros encuestados expresaron que el *show* debió ser más entretenido y manifestaron su inconformidad con el hecho de que no se presentaran todos los artistas que habían ofrecido. Asimismo, algunos comentaron acerca de actos de corrupción por parte de las personas encargadas de la seguridad.

5.7 Interpretación de resultados a partir de la Triangulación de Datos

Posterior al análisis e interpretación de los resultados obtenidos en los instrumentos seleccionados para el presente trabajo de investigación, es pertinente comparar estos datos mediante el mecanismo de triangulación. Según Denzin (1970), la triangulación se define como la comparación de teorías, fuentes o métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno particular.

Asimismo, Denzin (1970), plantea que existen cuatro tipos de triangulación:

1. Triangulación de datos: consiste en comparar y verificar los datos obtenidos de las fuentes que se refieren a un mismo hecho.
2. Triangulación de investigadores: se basa en valerse de observadores de distintas disciplinas para analizar una situación en particular.
3. Triangulación de teorías: consiste en establecer y confrontar distintas teorías para analizar un mismo hecho.

4. Triangulación metodológica: consiste en analizar el fenómeno a investigar desde diferentes métodos o acercamientos, pueden ser técnicas tanto cualitativas como cuantitativas.

De este modo, las investigadoras seleccionaron los tipos de triangulación identificados como 1 y 2 para sustentar la información del presente trabajo de investigación.

En el caso de la **triangulación de tipo 1**, se procede a comparar los datos obtenidos en los Instrumentos I, II y III, en las respuestas que se refieran al mismo hecho, para analizar las razones por las cuales pueden diferir.

Cuadro N° 10. Triangulación de resultados del tipo 1, según modelo de Denzin (1970)

Pregunta	Cuestionario <i>online</i> de <i>Google Forms</i>	Entrevista a expertos informantes de producción de eventos	Entrevista a experto informante de gestión de crisis
Todo evento requiere de un diseño estratégico desde el punto de vista comunicacional, ¿qué consideraciones tiene al respecto?	104 personas (73,8%) no recibieron información adicional sobre el festival, más allá de la compartida por las redes; y 37 asistentes al evento (26,2%) afirmaron recibir mensajes distintos a los difundidos por las redes sociales de las productoras.	<p>Jean Paul Maksoud: A la hora de anunciar un evento, lo que le tienes que dejar claro al público es uno, el sitio donde va a ocurrir, las horas, las recomendaciones (...). Tratar de dejar esas cosas lo más claro posible para evitarte inconvenientes a la hora de que la gente esté tratando de entrar al sitio del concierto.</p> <p>Gabriel Aponte: Todo evento termina siendo un proceso de venta, yo creo que incluso el tema de comunicación dentro de un evento, un festival como el de este tipo, es un ítem aparte, que de una u otra forma no es más que cómo vendemos ese producto, ese servicio, en este caso es este festival</p>	Amado Fuguet: Si le estás ofreciendo un servicio determinado a un público determinado, si le estás ofreciendo la participación a un artista determinado, tienes que tener una comunicación constante de cómo va el proceso, los canales por los cuales ellos se van a mantener comunicados siempre oportunamente.
Durante el evento, ¿hubo alguna declaración en vivo por parte del equipo	124 personas (87,9%) respondieron que no hubo ninguna declaración en vivo acerca de los fallos del evento;	Jean Paul Maksoud: ¿Qué ocurre al momento de una cancelación? (...) Ser completamente honestos con el usuario desde el momento uno (...)	Amado Fuguet: Uno de los principios es no mentir, incluso, a veces es preferible callar que mentir, pero lo que debe

<p>organizador en relación al retraso del inicio del festival y/o los artistas que no asistieron?</p>	<p>mientras que 17 personas (12,1%) señalaron que sí hubo una declaración.</p>	<p>lo primero que hicimos fue comunicarles debidamente a todos los proveedores que teníamos allá (...). Y siguiente a eso, lo principal era comunicarlo al público y que estuviesen súper claros como iba a ser el tema de la devolución del dinero, de cómo iba a ocurrir.</p> <p>Gabriel Aponte: Es complicado porque intervienen factores que tú no manejas (...). Es cómo controlas a la masa de 4.000-5.000 personas esperando al artista mientras incluso se están mojando. Entonces lograr controlar eso (...), eso lo hace un equipo de trabajo, eso lo hace la experiencia de cómo manejar multitudes, de cómo manejar un mensaje oportuno, de cómo no generar alarmas, que es quizás lo más complicado de este negocio.</p>	<p>hacerse es informar oportunamente. Tiene que haber un sentido de humildad, ofreciendo disculpas por lo que haya ocurrido y, además, deben tomarse acciones para resarcir el daño.</p>
<p>¿Qué considera que es fundamental al momento de realizar un evento masivo?</p>	<p>50 personas (35,5%) calificaron el trato del equipo organizador como ni bueno ni malo; 31 personas (22%) consideraron el trato como bueno; 28 asistentes al evento (19,9%) indicaron que el trato fue malo; 19 personas (13,5%) señalaron que el trato del equipo organizador fue muy</p>	<p>Jean Paul Maksoud: Lo más fundamental es la atención al usuario (...), la experiencia del usuario. En definitiva, eso es lo más fundamental, o sea, que desde que entras hasta que sales la pasaste increíble (...) que pague una entrada, te van a tratar como un rey porque estás pagando por una experiencia y así te tienen que tratar.</p>	<p>N/A</p>

	<p>malo; y 13 asistentes al <i>Musik Fest</i> consideraron el trato como excelente.</p>	<p>Gabriel Aponte: Todo va a depender de muchos factores y yo creería en tal caso, (...) contar con un equipo idóneo, con un equipo integrado y un equipo de profesionales. Yo creo que ese es el punto de partida.</p>	
<p>¿Cuál ha sido la clave para que sus eventos hayan sido exitosos?</p>	<p>40 personas (28,4%) consideraron que su experiencia no fue ni buena ni mala; 29 asistentes (20,6%) calificaron su experiencia como muy mala; 28 personas (19,9%) respondieron que su experiencia fue mala; 27 personas (19,1%) afirmaron que su experiencia en el evento fue buena; y 17 asistentes al festival (12,1%) calificaron su experiencia como excelente.</p>	<p>Jean Paul Maksoud: Si me preguntan nuestro éxito, yo creo que está justamente en que la experiencia de las personas siempre es de 10 puntos de 10 (...), esa proyección internacional para nosotros es esencial.</p> <p>Gabriel Aponte: Definitivamente pensar en el asistente, pensar en el visitante y no pensar en el bolsillo de nosotros como productores, sino pensar en la experiencia que íbamos a generar.</p>	<p>N/A</p>
<p>En su experiencia, ¿cómo puede verse afectada la reputación de una productora debido a una situación de crisis como la ocurrida en el evento <i>Musik Fest</i> en La Base Aérea La Carlota?</p>	<p>97 personas (68,8%), señalaron que, para ellos, no existe la posibilidad de asistir a una próxima edición del festival; mientras que 44 personas (31,2%) respondieron que sí asistirían a una segunda edición del <i>Musik Fest</i>.</p>	<p>Jean Paul Maksoud: En consecuencia puede ser desde que, mira, no se dio el evento y ya, o no se dio el evento como se esperaba y listo, no pasó nada; o puede ser hasta una crisis tan grave como que ya ningún artista va a confiar en trabajar contigo, (...) y puede ser que sea tu último concierto.</p>	<p>Amado Fuguet: Cuando ofreces promesas y no cumples, tu reputación se cae y por lo tanto tu futuro puede quedar en entredicho. Entonces no solamente puedes tener problemas en el momento en que se genere la crisis, sino que tu credibilidad queda dañada. Y para seguir con tu trabajo</p>

		Gabriel Aponte: Yo creo que la productora como productora hizo lo mejor al mantener silencio frente a un rumor (...). La productora en este momento no ha hecho absolutamente ningún otro <i>show</i> , está dejando que se enfríe la crisis que se sucedió o el problema de reputación que tuvieron.	organizacional hacia el futuro va a ser más difícil.
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia (2023), a partir del modelo de triangulación de tipo 1 según Denzin (1970).

En el caso de la **triangulación de tipo 2**, se procede a comparar las respuestas de los expertos informantes en las entrevistas, las cuales corresponden a los Instrumentos I y II. De este modo, se evidencian las diferencias o similitudes de sus planteamientos, con respecto a las preguntas referentes al mismo hecho.

Cuadro N° 11. Triangulación de resultados del tipo 2, según modelo de Denzin (1970)

Pregunta	Entrevista a experto informante I (Jean Paul Maksoud)	Entrevista a experto informante I (Gabriel Aponte)	Entrevista a experto informante II (Amado Fuguet)
En su experiencia, ¿Cuáles medios de comunicación y/o plataformas digitales son los ideales al momento de comunicarse con sus públicos y obtener retroalimentación?	Principalmente para nosotros siempre ha sido <i>Instagram, Twitter</i> y <i>Facebook</i> . Sin embargo, al momento en el que tú compras la entrada, ya nosotros empezamos a pasarte comunicaciones también a través del correo electrónico con el tema de las recomendaciones (...). También usamos la prensa, sin embargo, la prensa suele ser más que todo para amplificar el mensaje de que está ocurriendo el evento.	Yo creo que cada evento, cada artista, cada productora tiene como su manera de hacer las cosas (...). Ampliaría y iría a medios tradicionales o es lo que estilamos hacer (...) El tema de vallas definitivamente te genera un alcance súper importante (...). Algo tan <i>old fashion</i> (...) como el tema de giras de medio, <i>PR</i> y todo esto es muy efectivo al momento de entender lo que está sucediendo y que hay algo que digamos que viene a generar ese ruido.	En cada caso, la organización uno de los análisis que tiene que hacer en su plan de comunicación es cuáles son las plataformas de comunicación más adecuadas para comunicarte con la gente. Hay comunicación que puedes dar en el evento a viva voz, por ejemplo, explicaciones que puedes dar a través de los micrófonos o el parlante, por ejemplo, es un mecanismo si la crisis se da durante el evento como tal. Pueden utilizar las pantallas que puede haber en el evento, pero también pueden usar los canales propios de la organización a través de sus redes sociales.
¿Qué considera que es fundamental al momento de realizar un evento masivo?	Lo más fundamental es la atención al usuario, o sea, es que ahí está todo (...), la experiencia del usuario. En definitiva, eso es lo más fundamental, o sea, que desde que entras hasta que sales la pasaste increíble.	Todo va a depender de muchos factores y yo creería en tal caso, (...) contar con un equipo idóneo, con un equipo integrado y un equipo de profesionales. Yo creo que ese es el punto de partida.	La recomendación es que tiene que haber un manual de crisis. Cuando tienes un manual de crisis, tienes una ventaja que es que ya tienes preparado con anticipación los mensajes, cómo los vas a decir, quiénes son los voceros que los van a

			decir y cuáles son los medios que vas a utilizar para informar sobre el caso. (...) la recomendación mayor es que sea preventivo, no reactivo para actuar en el momento que ocurrió, porque ya después de que las cosas ocurren es más difícil estar preparado.
En su experiencia, ¿cómo puede verse afectada la reputación de una productora debido a una situación de crisis como la ocurrida en el evento <i>Musik Fest</i> en La Base Aérea La Carlota?	En consecuencia puede ser desde que, mira, no se dio el evento y ya, o no se dio el evento como se esperaba y listo, no pasó nada; o puede ser hasta una crisis tan grave como que ya ningún artista va a confiar en trabajar contigo, (...) y puede ser que sea tu último concierto (...). Ese tipo de cosas te van a afectar, yo creo que casi para siempre, a no ser que a medida del tiempo logres que, haciendo conciertos, logres limpiar un poco tu imagen con los artistas y con la <i>management</i> de las agencias porque de ahora en adelante te van a pedir el 100% por adelantado.	Yo creo que la productora como productora hizo lo mejor al mantener silencio frente a un rumor (...). La productora en este momento no ha hecho absolutamente ningún otro show, está dejando que se enfríe la crisis que se sucedió o el problema de reputación que tuvieron (...). El objetivo de la productora es hacer el <i>show</i> y el <i>show</i> se hizo.	Cuando ofreces promesas y no cumples, tu reputación se cae y por lo tanto tu futuro puede quedar en entredicho. Entonces no solamente puedes tener problemas en el momento en que se genere la crisis, sino que tu credibilidad queda dañada. Y para seguir con tu trabajo organizacional hacia el futuro va a ser más difícil. (...) Una marca cuya reputación ha sido dañada por varias experiencias es muy costoso para que pueda levantarse.

Fuente: Elaboración propia (2023), a partir del modelo de triangulación de tipo 2 según Denzin (1970).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que, luego de analizar los resultados, tanto cualitativos como cuantitativos, se procede a elaborar las conclusiones del trabajo de investigación.

Del mismo modo, Hernández, et. al (2014) plantean el desarrollo de las conclusiones como la presentación de los elementos más significativos obtenidos de la investigación:

Al elaborar las conclusiones es aconsejable verificar que estén los puntos necesarios aquí vertidos. Y recordar que no se trata de repetir los resultados, sino de resumir los más importantes y su significado. Desde luego, las conclusiones deben ser congruentes con los datos (p. 345).

Por otro lado, Hernández, et. al (2014) señalan que, además de las conclusiones, es de esperarse que los investigadores “ofrezcan recomendaciones aplicables a una población más amplia, las cuales servirán para la solución de problemas o la toma de decisiones” (p. 18).

En este sentido, tomando en consideración que las investigadoras disponen de todos los fundamentos teóricos requeridos y los resultados obtenidos a partir de la recolección de datos, es posible establecer las conclusiones del trabajo de investigación, así como plantear las recomendaciones pertinentes.

6.1 Conclusiones

Las productoras *Live Vip Music* y *High Class Production* son empresas que iniciaron sus operaciones recientemente, de acuerdo con lo expuesto en el Marco referencial del presente trabajo de investigación. No obstante, quienes forman parte de dichas organizaciones ya han tenido experiencia en el área de producción de eventos, por lo que, previo a la realización del *Musik Fest* en la Base Aérea La Carlota, las productoras tenían una reputación favorable, según el experto informante Gabriel Aponte.

Por lo tanto, era de esperarse que las productoras tuvieran la capacidad de cumplir con la oferta de un evento con la presencia de artistas reconocidos a nivel internacional y que se llevase a cabo en la Base Aérea La Carlota. Sin embargo, la falla por incumplimiento de contrato, con respecto al pago de los artistas, ocasionó que varios cantantes anunciaran a través de sus cuentas personales en redes sociales que no participarían en el festival, pocas horas antes del inicio del *show*, según el experto informante Jean Paul Maksoud.

De este modo, se concluye que la cancelación de estos artistas generó una serie de rumores e incertidumbre en relación con la presentación de otros cantantes que no habían confirmado su participación, así como con la realización o cancelación de todo el festival. Ante esta situación, las productoras mantuvieron el silencio en las redes sociales y continuaron con la promoción del evento, de acuerdo con el experto informante Gabriel Aponte.

Según lo expuesto en las Bases Teóricas del presente trabajo de investigación, una crisis se entiende como una situación adversa que produce cambios inesperados que, a su vez, pueden perjudicar a una o varias personas. Cuando se trata de una

organización, son situaciones negativas que pueden poner a la empresa en una posición de vulnerabilidad y, por ende, producir daños en su reputación.

Asimismo, Villafañe (1999) ofrece una clasificación que agrupa las causas más comunes de una situación de crisis (cp. Ascanio, 2021), entre las cuales se encuentran las crisis de honorabilidad, que son aquellas situaciones que desfavorecen la reputación y credibilidad de una persona o empresa.

Por su parte, teniendo en cuenta lo expuesto en las Bases Teóricas de este trabajo, la comunicación es clave cuando se enfrenta una situación de crisis. Lema, Ramos, Paredes y Terán (2017), señalan que la comunicación durante una crisis “busca, por un lado, frenar la crisis y por otro, que la pérdida de crédito y de capital en imagen que la crisis ocasiona sea mínima” (p.67).

A su vez, Remy (2013) plantea que la falta de comunicación “permite que otros, bastante menos informados, ocupen el espacio vacío de información que hemos dejado y lo completen simplemente especulando, o lo que es peor, exagerando con o sin intención, la naturaleza de los hechos acontecido” (p.9).

En este sentido, se concluye que la ausencia de un comunicado oficial a tiempo por parte las productoras con respecto a la crisis por la cancelación de la participación de varios artistas, provocó que aumentaran los rumores en las plataformas digitales y la especulación del público asistente al evento, lo cual afectó la credibilidad y reputación de las empresas. De acuerdo con el experto informante Amado Fuguet, *cuando ofreces promesas y no cumples, tu reputación se cae y por lo tanto tu futuro puede quedar en entredicho.*

Adicionalmente, Remy (2013) indica que un buen manejo de las comunicaciones por parte de la organización permite apaciguar una situación de crisis y tranquilizar a

la audiencia, lo cual, a su vez, facilita cambiar el foco de atención al público en la medida que se están llevando a cabo para solucionarla.

En relación con el manejo de las comunicaciones en vivo, y de acuerdo con la Pregunta N° 13 del Instrumento III (Cuestionario), solamente 12,1% de los encuestados afirmaron recibir información con respecto al retraso del inicio del festival y/o a los artistas que cancelaron, durante el evento, tratándose así de una difusión ineficiente del mensaje. Además, de acuerdo con una de las respuestas presentadas en la pregunta N° 16 del Cuestionario, las declaraciones consistieron en afirmar que las productoras cumplieron, al llevar a cabo el festival, en lugar de informar sobre la situación de crisis.

Por otro lado, entre los inconvenientes del *Musik Fest* se evidenciaron errores de planificación y desorganización. Según lo señalado en las Bases Teóricas de esta investigación, una buena planificación les permite a las productoras de eventos tener mayor preparación para enfrentar una situación de adversidad. Del mismo modo, es necesario mantener una comunicación abierta y asertiva para que la organización sea exitosa antes, durante y después del evento. Además, Jijena (2003, cp. Berhongaray, 2012) expone que todo productor de eventos debe tener competencias como autoridad, disciplina, autocontrol y hacer buen uso de las relaciones públicas.

Por su parte, el experto informante Jean Paul Maksoud señaló que, al momento de producir un evento masivo, no solo es importante difundir toda la información pertinente al público: precios, fecha, lugar, recomendaciones y normativas; sino que también debe ser clara y comprensible a todo público, con el fin de evitar inconvenientes.

En este sentido, en la pregunta N° 16 del Cuestionario, la cual era abierta y en relación con problemas que haya tenido la muestra encuestada durante el festival,

algunos encuestados manifestaron haber tenido inconvenientes como llegar a la Base Aérea sin haber canjeado su *ticket* con antelación en el Centro Ciudad Comercial Tamanaco (C.C.C.T.), haber llevado artículos no permitidos (cargadores, cigarrillos electrónicos, entre otras cosas) y que el equipo no los sabía ubicar en la zona señalada en sus entradas.

En consecuencia, las investigadoras concluyen que estos problemas ocurrieron por la falta de planificación, estrategia comunicacional y la mala gestión del evento. De acuerdo con la pregunta N° 5 del Cuestionario, acerca de si recibieron información adicional a la publicada en redes sociales, luego de comprar su entrada; la mayoría de la muestra (73,8%) señaló que no recibió información adicional a la publicidad del *Musik Fest*, como recomendaciones y normativa del festival. Por lo tanto, se evidencia que el plan comunicacional no se llevó a cabo efectivamente y provocó inconvenientes durante el evento.

Por otra parte, la buena o mala planificación de un evento, incide en la experiencia del usuario. El experto informante Jean Paul Maksoud planteó que la planificación es clave en el proceso de elaboración de un evento, puesto que permite que los organizadores estén preparados para lo que pueda ocurrir. A su vez, señaló que la atención al público es un aspecto fundamental a tener en cuenta durante todo el proceso de organización, es decir, es importante brindarle la mejor experiencia al público.

En lo que respecta al *Musik Fest*, en la pregunta N° 6 del Instrumento III, 40,5% de los encuestados calificaron su experiencia como Mala y Muy Mala, 28,4% como Ni Buena Ni Mala y 31,2% como Buena y Excelente.

Por ende, las investigadoras concluyen que los inconvenientes expuestos anteriormente, ocasionados por las fallas funcionales de las productoras del evento

(incumplimiento de contrato con los artistas, retraso del evento, falta de comunicación con el público y de organización), fueron los motivos por los cuales la mayoría de la muestra encuestada (68,9%) señaló que su experiencia no fue satisfactoria.

No obstante, es prudente destacar que 31,2% de los encuestados sí disfrutaron del festival. Es posible inferir que esto es debido a la presentación del cantante Anuel en el festival. En algunas de las preguntas que tenían la opción Otro, tres de los encuestados (2,12% de la muestra) hicieron comentarios como que *Anuel salvó el show*, que *el cantante es su ídolo* y que *su presentación fue lo mejor del festival*.

Partiendo del planteamiento anterior, el experto informante Jean Paul Maksoud expresó que el solo hecho de ver a un artista, del cual alguien es *fan*, hace que toda la experiencia haya valido la pena. A su vez, comentó que, teniendo en cuenta que por varios años no se realizaron eventos en Venezuela, debido a la situación socioeconómica y política del país; se ha perdido la costumbre de asistir a evento de calidad y destacó que un evento de calidad no se basa en simplemente ver al artista, sino en varios factores que conforman el evento y determinan la buena o mala experiencia del público.

Finalmente, las investigadoras concluyen que, a pesar de que las productoras *Live Vip Music* y *High Class Production* hicieron la promesa de ofrecer un evento de calidad para su público, sus errores de planificación, comunicación y gestión de crisis ocasionaron que la experiencia no fuera satisfactoria para gran parte de los asistentes al *Musik Fest*.

Por lo tanto, su reputación y credibilidad ante la audiencia, artistas, marcas y medios de comunicación se ve afectada. Según lo expuesto en las Bases Teóricas del presente trabajo de investigación, la reputación es parte indispensable en el ámbito

corporativo, puesto que “constituye un soporte fundamental para la legitimidad social de una organización” (Remy, 2013, p. 10).

A su vez, los autores Ponzi, Fombrun y Gardberg (2011), citados por Casado y Cuadrado (2014), afirman que la buena reputación de una organización está basada en “el buen hacer en su gestión, es decir, el cumplimiento de las promesas que realiza cualquier organización, como respuesta a las expectativas de sus grupos de interés” (p. 357).

6.1.1 Conclusiones a partir del cumplimiento de los objetivos

Partiendo del objetivo general, cuyo propósito fue analizar la situación de crisis ocurrida en las empresas *Live Vip Music* y *High Class Production* con la realización del evento *Musik Fest* en la Base Aérea La Carlota, se concluye que el objetivo se cumplió efectivamente, debido a que se lograron ejecutar los objetivos específicos formulados en el presente trabajo de investigación, por medio de los instrumentos utilizados por las investigadoras para analizar la situación señalada anteriormente.

De este modo, tomando en cuenta la relevancia de los objetivos específicos, se presentan las conclusiones de cada uno de ellos, para evaluar su cumplimiento.

En lo que respecta al primer objetivo específico, acerca de identificar las razones que dieron lugar a la crisis desatada, Villafañe (1999, cp. Ascanio, 2021) establece distintas causas comunes que pueden ocasionar situaciones de crisis; entre ellas, se encuentran los fallos funcionales, que son aquellas crisis que ocurren cuando existe una irregularidad técnica, de la cual la organización es responsable.

Por lo tanto, se concluye que los acontecimientos presentados en el evento *Musik Fest* se desataron debido a fallos funcionales por parte de las empresas *Live Vip Music* y *High Class Production*. Se evidenció en las respuestas de la pregunta N° 16 del Instrumento III (Cuestionario) que, por ser una pregunta abierta, la muestra encuestada señaló inconvenientes por *el retraso del festival, la desorganización de las productoras y la actitud grosera de estas hacia el público, además de no informar las normas y recomendaciones previo al evento.*

En relación con el segundo objetivo sobre conocer la postura de las empresas involucradas para enfrentar la situación, se concluye que, según lo que explicó el experto informante Amado Fuguet, el comportamiento ideal de una organización al momento de enfrentar una crisis es ser honesta e informar al público de manera oportuna; así como tener sentido de humildad y tomar acciones pertinentes para solucionar el problema; lo cual se trata de una actitud proactiva.

Una postura reactiva, por el contrario, surge cuando la organización mantiene el silencio para adoptar una posición de defensa, de acuerdo con Fita (2000). Tomando en cuenta lo señalado en párrafos anteriores, ninguna de las productoras emitió mensajes relacionados con la cancelación de los artistas o con los inconvenientes presentados durante el evento, ni tomaron medidas para la devolución de dinero a quienes lo solicitaron, sino que adoptaron una actitud defensiva y sostuvieron que el evento sí cumplió con lo prometido, gracias a la participación del artista principal.

De este modo, se pudo evidenciar que las productoras no cuidaron la manera en la que se comunicaban con las personas asistentes al evento. Teniendo en cuenta que en la pregunta N° 9 del Cuestionario, en relación al trato de las organizadoras, la mayoría de los encuestados (68,9%) no calificó el trato con una valoración positiva, es decir, Ni Bueno Ni Malo, Malo y Muy Malo.

En este sentido, las investigadoras concluyen que las productoras *Live Vip Music* y *High Class Production* presentaron una postura reactiva ante la situación de crisis del evento *Musik Fest*.

En el caso del tercer objetivo específico, acerca de identificar los contenidos de los comunicados difundidos por las productoras, a través de los medios de comunicación respecto a la crisis; se concluye que las productoras no emitieron un comunicado oficial referente a la crisis desatada. Tomando en cuenta que en la pregunta N° 13 del Cuestionario, acerca de si hubo alguna declaración en vivo por parte de las productoras con respecto al retraso del *show* o por los artistas cancelados, la mayoría de la muestra encuestada (87,9%) respondió No.

Por otro lado, no se presentaron evidencias sobre mensajes de aceptación ni de devolución de dinero, por parte de las productoras. De hecho, según los resultados de la pregunta N° 16 del Instrumento III (pregunta abierta), relativa a los inconvenientes presentados durante el festival, algunas de las inquietudes manifestadas por los encuestados se vinculan con la *falta de respuesta de las productoras del evento ante la solicitud de devolución de dinero de las entradas*; lo cual también implica una evasión de responsabilidades.

Del mismo modo, el experto informante Amado Fuguet explicó que la estrategia comunicacional influye significativamente en el resultado de un evento. Comentó que *sin comunicación, la estrategia va a tener muchísimos problemas al desarrollarse porque la comunicación debe implicar que todos los actores participantes en ese proceso estén bien comunicados, a lo largo del desarrollo del proyecto*. Por lo tanto, se concluye que, al no evidenciarse comunicados por parte de las productoras con respecto a la situación, las empresas no elaboraron efectivamente su estrategia comunicacional.

Por último, en lo que respecta al cuarto objetivo específico, sobre determinar el efecto causado en la reputación organizacional de las productoras sujeto de estudio, se concluye que su reputación puede verse gravemente afectada. Según lo señalado en las Bases Teóricas del presente trabajo de investigación, Gelcich, Navarro y Ramírez (2003) entienden la reputación corporativa como “todo lo que se conoce sobre una firma, puesto que se trata de una representación empírica, es un juicio sobre la compañía hecho por una audiencia sobre la base de percepciones y valoraciones” (p. 7).

Asimismo, según lo señalado por el experto informante Amado Fuguet: *Cuando ofreces promesas y no cumples, tu reputación se cae y por lo tanto tu futuro puede quedar en entredicho. Entonces no solamente puedes tener problemas en el momento en que se genere la crisis, sino que tu credibilidad queda dañada. Y para seguir con tu trabajo organizacional hacia el futuro va a ser más difícil.*

En este sentido, considerando lo planteado por el experto informante, es posible observar en la pregunta N° 15 del Instrumento III (Cuestionario), acerca de si asistirían a una segunda edición del *Musik Fest*, que la mayoría de la muestra encuestada (68,8%) señaló que No y solamente 31,2% respondió que Sí. Por ende, se evidencia la falta de confianza del público hacia las productoras *Live Vip Music* y *High Class Production*.

La pérdida de reputación no solo acarrea la disminución de públicos para futuros eventos, sino que puede generar desconfianza por parte de proveedores y artistas, lo cual pone en riesgo la credibilidad de la organización. Según el experto informante Jean Paul Maksoud, luego de una situación como la ocurrida en el *Musik Fest*, es posible que tanto los proveedores como los artistas requieran de un porcentaje importante del pago con antelación, para participar en próximos eventos.

Todo lo mencionado anteriormente puede ser consecuencia de los factores señalados previamente, como falta de organización, el trato irrespetuoso de las productoras al público, actos de corrupción por parte de la seguridad del evento y falta de comunicación de las productoras organizadoras.

6.1.2 Conclusiones a partir de la Triangulación de Datos

Luego de exponer el cumplimiento de los objetivos específicos del presente trabajo, las investigadoras consideran pertinente realizar la conclusión de los resultados de la comparación de datos de los Instrumentos I, II y III, elaborada bajo el mecanismo de Triangulación de Datos de Denzin (1970).

Las investigadoras concluyen que la comunicación estratégica y planificada es fundamental en la realización de un evento masivo. Tanto el experto informante Jean Paul Maksoud como Amado Fuguet, coincidieron en que es necesario comunicarle al público toda la información pertinente del evento (hora, locación, recomendaciones, entre otras), así como hacerles saber constantemente cómo va el proceso por los canales determinados. Por el contrario, 73,8% de la muestra encuestada señaló no haber recibido información adicional sobre el festival más allá de la publicada en redes sociales de las productoras.

Asimismo, se concluye que, en el momento en el que una organización atraviesa una situación de crisis, es importante comunicarse con el público de forma honesta, clara y oportuna. Los expertos informantes Jean Paul Maksoud, Gabriel Aponte y Amado Fuguet concuerdan en que la comunicación con el público afectado debe ser transparente, además de informar rápidamente las acciones que se tomarán para resarcir el daño.

Por otro lado, las investigadoras concluyen que, según lo expuesto por los expertos informantes Jean Paul Maksoud y Gabriel Aponte, brindarle una buena experiencia al público y contar con un buen equipo de trabajo, son aspectos fundamentales cuando se realiza un evento masivo.

Adicionalmente, las investigadoras concluyen que la clave para que un evento de esta naturaleza sea exitoso radica en la experiencia del público. En este sentido, los expertos informantes Jean Paul Maksoud y Gabriel Aponte coincidieron en señalar que lo primordial es pensar en las personas asistentes y darles una buena experiencia.

Por último, se concluye que el mal manejo comunicacional de una situación de crisis puede incidir negativamente en la reputación de la empresa. Tanto el experto informante Jean Paul Maksoud como Amado Fuguet concordaron en señalar que el incumplimiento de las promesas de una organización y la falta de respuesta ante los problemas perjudican su reputación y causa que se pierda la confianza del público, los artistas y las marcas. En este sentido, la mayoría de la muestra encuestada (68,8%) señaló que no asistirían a una segunda edición del *Musik Fest*.

Indicadores emergentes

De acuerdo con los resultados de la pregunta N° 8 del Instrumento III, referente a las razones por las que los encuestados no estuvieron presentes en el festival desde el inicio hasta el fin, podían marcar la opción Otro y, con ello, tenían la posibilidad de responder cualquier razón negativa que no estuviera presente en las categorías mencionadas por las investigadoras.

En este sentido, se presentaron dos respuestas relevantes que no habían sido contempladas por las investigadoras, tratándose así de indicadores emergentes. En

primer lugar, la presencia de personas fumando hierba dentro de la Base Aérea La Carlota; y, en segundo lugar, la existencia de actos de corrupción para adelantar de posición en la fila a quienes pagasen una cantidad determinada de dinero, durante el proceso de entrada del evento.

Ambos indicadores representan fallas en la organización del *Musik Fest*, debido a que reflejan implicaciones de seguridad dentro de la Base Aérea La Carlota, las cuales suponen el consentimiento de medidas poco éticas para acceder al evento, así como de la entrada de sustancias que pueden poner en riesgo la integridad de los asistentes al festival.

6.2 Recomendaciones

Tomando en consideración todo lo planteado anteriormente en las conclusiones del presente trabajo, las investigadoras presentan las siguientes recomendaciones:

En primer lugar, se recomienda que las organizaciones, en especial las productoras de eventos, tengan preparación ante posibles situaciones de adversidad, mediante la elaboración de un manual de crisis; donde se establezcan distintas situaciones de crisis que puedan desatarse en las organizaciones, según sea la naturaleza del evento.

Así como contar con estrategias de comunicación que permitan informar de manera oportuna y pertinente, mediante un plan de acción para solucionar la crisis de forma rápida y eficiente; y de esta forma procurar mantener la reputación de los organizadores. Cabe recordar que las primeras 24 horas en una situación de crisis, son indispensables para difundir el primer comunicado acerca de lo que ocurre cuando se presenta una crisis.

Asimismo, las investigadoras recomiendan que cada organización cuente con al menos un colaborador con experiencia en el manejo de situaciones empresariales adversas. La presencia de un experto en gestión de crisis, que tenga competencias como la habilidad de actuar bajo presión, la capacidad de tomar decisiones y las destrezas para mantener la calma, será favorecedor para desarrollar soluciones efectivas.

En otro orden de ideas, las investigadoras consideran fundamental que la experiencia del público durante un evento sea completa, es decir, desde que las personas llegan al lugar del *show* hasta que se termine o, en su defecto, se retiren del lugar. Por lo tanto, se recomienda, tanto a las productoras de eventos como a los proveedores que ofrezcan actividades dentro de los mismos, contar con medidas que favorezcan la calidad de atención hacia la audiencia y, con ello, ofrecer un evento que sea recordado por el público de forma positiva. No solo por la presentación del artista, sino por haber vivido una experiencia agradable de inicio a fin.

REFERENCIAS

- Alarico, C. (2008) *La gerencia de eventos especiales*. Caracas, Venezuela, Editorial Panapo (recuperado el 02 de mayo de 2023)
- Ascanio, R. (2021) Las crisis no necesitan invitación. coord. en *Nuevas tendencias en la comunicación organizacional*. Venezuela, abediciones, Universidad Católica Andrés Bello (recuperado el 05 de mayo de 2023)
- Barquero, J. Barquero Cabrero, M. (2010). *Marketing relacional y comunicación para situaciones de crisis*. España, Profit Editorial (recuperado el 12 de abril de 2023)
- Berganza M. y Ruiz J. (2005). *Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación*. Madrid. Mc Graw Hill (recuperado el 15 de abril de 2023)
- Denzin, N. (1970). *Sociological Methods: a Source Book*. Chicago, Aldine Publishing Company (recuperado el 02 de julio de 2023)
- Fita, J. (1999) *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000 (recuperado el 06 de mayo de 2023)
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación* (sexta edición), México, Editorial Mc Graw Hill.
- Limón, M. (2008). *Imagen corporativa. Estrategia organizacional de comunicación global*. México. Editorial Trillas (recuperado el 30 de abril de 2023)

Limón, M. (2013) *Comunicación en situación de crisis*. México. Editorial Trillas (recuperado el 30 de abril de 2023)

Richero, A. (2008) *Planeación y ejecución de eventos presenciales y en línea*. México, Editorial Trillas (recuperado el 02 de mayo de 2023)

Fuentes vivas (entrevistas personales)

Aponte, Gabriel (2023), comunicador social, productor de eventos, consultor de *marketing*

Fuguet, Amado (2023), consultor en comunicación estratégica organizacional, Director de Fuguet Comunicación y Cambio, profesor de Comunicaciones Corporativas del Centro de Estudios Políticos de la UCAB

Maksoud, Jean Paul (2023), productor de eventos en Cúscica, especialista en relaciones artísticas

Referencias electrónicas

Amador M. y Santos J. (2013) *Comunicación, factor clave en la organización de eventos exitosos*. Tesis de grado, Universidad de La Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/8156/JESUS%20DAVID%20SANTOS%20%28T%29%20FINAL.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (consultado el 14 de abril de 2023)

Barriga L. (2009). *La planificación*. <https://cyberleninka.org/article/n/963036.pdf> (consultado el 13 de abril de 2023)

- Berhongaray, A. (2012) *Plan de negocios productora de eventos*
http://tesisenfermeria.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4925/berhongaray-plan-negociosproductora-eventos.pdf (consultado el 06 de mayo de 2023)
- Bonet, L. Guérin, M. y Négrier, E. (2013). *Music festivals, a changing world*
<https://hal.science/hal-01439617/document> (consultado el 05 de mayo de 2023)
- Campos, G. y Fuente, C. (2013). *Los eventos en el ámbito de la empresa. Hacia una definición y clasificación* <https://www.redalyc.org/pdf/5235/523552850005.pdf>
 (consultado el 01 de mayo de 2023)
- Casado A. y Cuadrado F. (2014) *La reputación corporativa: Un nuevo enfoque de las competencias transversales en el EEES*. Revista de Docencia Universitaria, Vol. 12 N° 1, Universidad de Sevilla, España
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/140008/Casado%3bCuadrado%20-%20La%20reputaci%c3%b3n%20corporativa%3a%20Un%20nuevo%20enfoque%20de%20las%20competencias%20transversales%20e....pdf?sequence=1&isAllowed=y> (consultado el 06 de mayo de 2023)
- Castro A., Pérez C. y Villena E. (2021) La gestión de las relaciones con los públicos en los festivales de música durante la pandemia. El caso de Bilbao BBK Live. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, Revista Internacional de Relaciones Públicas, Vol. 11 N° 21, Universidad de Málaga, España
<https://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/706>
 (consultado el 19 de abril de 2023)
- Cazau, P. (1995) *Teoría del caos* <https://shorturl.at/gjsY7> (Consultado el 06 de mayo de 2023)

Chirino, B. (2023, 19 de marzo) ¡Real hasta el desastre! Un vacío Musi-k Fest no cumplió con las expectativas de los caraqueños. *Meridiano* <https://meridiano.net/farandula/farandula/263301/-real-hasta-el-desastre--un-vacio-musi-k-fest-no-cumplio-con-las-expectativas-de-los-caraquenos.html> (consultado el 31 de mayo de 2023)

Enrique A. (2007) La comunicación empresarial en situaciones de crisis <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf> (consultado el 26 de abril de 2023)

Fernández, M y Oliviera, S (2021). *Cultura, economía y educación: nuevos diseños en la sociedad digital*. España: Editorial Dykinson, S.L.. https://www.google.co.ve/books/edition/Cultura_econom%C3%ADa_y_educaci%C3%B3n_nuevos_de/oUhQEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0

Ferraretto, R. (2010) *Plan de comunicación para el posicionamiento de una productora de eventos* http://190.221.29.250/bitstream/handle/123456789/546/428_Ferraretto.pdf?sequence=2&isAllowed=y (consultado el 06 de mayo de 2023)

Ferruz S. (2017) *Reputación corporativa. Estudio del concepto y metodologías para su medición. Propuesta de un concepto y metodología de consenso*. Tesis de doctorado. Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/47772/1/T39956.pdf> (consultado el 05 de mayo de 2023)

Galmés, M. (2010) *La organización de eventos como herramienta de comunicación de marketing. Modelo Integrado y experiencial* <https://www.researchgate.net/profile/Maria->

Galmes/publication/277129825_La_organizacion_de_eventos_como_herramienta_de_comunicacion_de_marketing_Modelo_integrado_y_experencial/links/55c5c1be08aeca747d6195e6/La-organizacion-de-eventos-como-herramienta-de-comunicacion-de-marketing-Modelo-integrado-y-experencial.pdf (consultado el 02 de mayo de 2023)

García, A. y Fernández, T. (2001) *Medios de comunicación, sociedad y educación*. (2001). España: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. https://www.google.co.ve/books/edition/Medios_de_comunicaci%C3%B3n_sociedad_y_educa/P2bCqrT_NP0C?hl=es&gbpv=0 (consultado el 30 de abril de 2023)

Gelcich M., Navarro M. y Ramírez R. (2003) *Reputación corporativa: conceptos y medición*. Tesis de grado. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Chile. https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108218/gelcich_m.pdf?sequence=3 (consultado el 05 de mayo de 2023)

Goldblatt J. (2005) *Special Events. Event leadership for a new world* https://dspace.uef.edu.vn/bitstream/123456789/29206/1/Special%20Events_%20Event%20Leadership%20for%20a%20New%20World%20%28The%20Wiley%20Event%20Management%20Series%29-2005-394.2r.pdf (consultado el 04 de mayo de 2023)

Gutiérrez, A. (2016) *La importancia de la comunicación en crisis: El caso del Festival Arenal Sound*. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2016/164327/TFG_Gutierrez_Ayllon_Ariadna.pdf (consultado el 19 de abril de 2023)

Hernández, H. y Vidal, F (2013). Medios y crisis: Una nueva visión sobre la estrategia de respuesta. coord en *Investigando la comunicación en crisis*. México, Editorial Tecnológico de Monterrey <https://shorturl.at/kmpD8> (consultado el 30 de abril de 2023)

High Class Production [@highclassproductionve] (s.f). *Perfil de Instagram*. <https://www.instagram.com/highclassproductionve/> (consultado el 15 de abril de 2023)

Lee, M. (2022) *Music Festivals: The Good, The Bad, and The Ugly*, Mary Baldwin, *Music 402: Senior Thesis, University, Virginia, United States of América* https://marybaldwin.edu/wp-content/uploads/2022/05/leemadison_LATE_2695_1099886_Full-Thesis-Madi-Lee.pdf (consultado el 19 de abril de 2023)

Lema L., Ramos D., Paredes S. y Terán P. (2017). *Comunicación organizacional*. Guayaquil, Ecuador. Ediciones Grupo Compás <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf> (recuperado el 30 de abril de 2023)

Live Vip Music (s.f). *Página Web de Live Vip Music* <https://livevipmusic.com/> (consultado el 15 de abril de 2023)

Namakforoosh, M. N. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Limusa. https://www.google.co.ve/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n/ZEJ7-0hmvhwC?hl=es&gbpv=1&dq=validacion+de+un+instrumento+metodologia&pg=PA228&printsec=frontcover (consultado el 03 de junio de 2023)

- Ñaupas Paitán, H., Palacios Vilela, J. J., Valdivia Dueñas, M. R., Romero Delgado, H. E. (2019). Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. Colombia: Ediciones de la U. https://www.google.co.ve/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_cuanti/KzSjDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=validacion+de+un+instrumento+metodologia&pg=PA205&printsec=frontcover (consultado el 03 de junio de 2023)
- Piñuel J. (2002). *La comunicación corporativa de la gestión de crisis* <https://shorturl.at/hjtU7> (consultado el 10 de abril de 2023)
- Real Academia Española (2014) Causa. En *Diccionario de la lengua española* <https://dle.rae.es/causa>
- Real Academia Española (2014) Crisis. En *Diccionario de la lengua española* <https://dle.rae.es/crisis> (consultado el 10 de abril 2023)
- Real Academia Española (2014) Efecto. En *Diccionario de la lengua española* <https://dle.rae.es/efecto>
- Real Academia Española (2014) Evento. En *Diccionario de la lengua española* <https://dle.rae.es/evento?m=form> (consultado el 02 de mayo de 2023)
- Remy P. (2013). *Manejo Estratégico de crisis en organizaciones: cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ellas*. Sinergia e Innovación, 1(08). <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/332956/92-308-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (consultado el 29 de abril de 2023)

ROCA J (2015). *Planificación, organización y control de eventos*. Ediciones Paraninfo, SA.

https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=aNASCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA99&dq=planificaci%C3%B3n+de+eventos&ots=qE2Wt-U_gU&sig=-K26UM6BmoOE3cHpCbRDR8pwZs0&redir_esc=y#v=onepage&q=planificaci%C3%B3n%20de%20eventos&f=false (consultado el 13 de abril de 2023)

Torrents, R. (2005) *Eventos de empresa. El poder de la comunicación en vivo*
<http://eventoslatam.com/wordpress/wp-content/uploads/2019/12/Eventos-de-empresa-Raimond-Torrents-2019.pdf> (consultado el 02 de mayo de 2023)

ANEXOS

Anexo A1. Guía de preguntas para el Instrumento I (entrevista a los expertos informantes Jean Paul Maksoud y Gabriel Aponte)

1. ¿Qué es lo primero que debe tomarse en cuenta a la hora de realizar un evento?
2. Según su experiencia ejerciendo su labor de productora, ¿cómo influye la planificación en el resultado de un evento?
3. Todo evento requiere de un diseño estratégico desde el punto de vista comunicacional, ¿qué consideraciones tiene al respecto?
4. En su experiencia, ¿Cuáles medios de comunicación y/o plataformas digitales son los ideales al momento de comunicarse con sus públicos y obtener retroalimentación?
5. En el mundo de las organizaciones, nadie está exento de atravesar una situación de adversidad, en el caso de la empresa que usted representa, ¿cuáles son las posibles situaciones de crisis que pueden ocurrir?
6. Ante las situaciones de crisis ocurridas en su organización, ¿de qué manera las resolvieron?
7. ¿Qué considera que es fundamental al momento de realizar un evento masivo?
8. ¿Cuál ha sido la clave para que sus eventos hayan sido exitosos?
9. En su opinión, ¿Cuál es la importancia de mantener una comunicación activa y asertiva con los públicos? Entendiendo como público a las personas asistentes, los artistas, *staff*, patrocinadores y medios de comunicación.
10. En su experiencia, ¿cómo puede verse afectada la reputación de una productora debido a una situación de crisis como la ocurrida en el evento *Musik Fest* en La Base Aérea La Carlota?

Anexo A2. Transcripción de la entrevista al experto informante Jean Paul Maksoud

Pregunta 1: ¿Qué es lo primero que debe tomarse en cuenta a la hora de realizar un evento?

Ok, o sea lo primero, bueno, hay varios factores que hay que tener en cuenta a la hora de hacer un evento. El primero es tener todos los factores, todos los agentes que vas a necesitar para hacer el evento. Es decir, el sitio donde lo vas a hacer, el artista o lo que vas a presentar en ese concierto, en ese evento y, obviamente, la comunicación con el público; esas son las tres cosas más importantes.

Uno lo que normalmente hace es que cierra; ya tiene una fecha pre hablada con el artista, siempre uno se trata de acomodar las agendas de los artistas porque tienen de 50 a 100 fechas anuales y el año solo tiene 365 días, entonces por ahí uno se tiene que acomodar de acuerdo a la agenda de ellos.

Dejo parte a reservar el *venue*, así no hayas tenido la aprobación plena del artista. Tu cierras, ah, ¿tienes esta fecha para Venezuela, en caso de que cerremos el 15 de julio?, ok; entonces procedo a, mira, reservo un *venue*, un *venue* es como el sitio donde uno pone los eventos, la locación, y procedo a reservarlo. Si hasta tal fecha no te digo nada, es que no lo voy a necesitar, y se lo vas a dar a alguien más.

Y luego, para nosotros, que es lo más importante, lo que siempre hemos mantenido y creo que, no sé si han ido a alguno de nuestros eventos, alguna de las dos.

- **María Cristina: Al Cúsica Fest 2022.**

Lo más importante para nosotros, y creo que lo pudiste haber visto en el festival, María Cristina, es la atención al público, o sea, la atención al usuario, para nosotros es algo fundamental. O sea, tener la logística completamente seteada y requete confirmada de qué es lo que va a ocurrir: Por dónde llegan las personas, cuáles son las salidas de emergencia, quién los va a recibir, cómo va a ser toda la experiencia del usuario, desde que literalmente anunciamos a la gente las entradas, o sea, desde el anuncio, desde que compran, hasta que se terminan yendo en su carpeta a su casa.

O sea, para nosotros todos los tratamientos son fundamentales, todas las comunicaciones que ocurren antes del evento, las recomendaciones que damos: mira, llévate el paraguas o llévate a un poncho, trata de llegar a tales horas, enseña tu vehículo en tales sitios. Nosotros siempre, o la misma semana del evento, el lunes, la misma semana, dos semanas antes, ya estamos acomodando las recomendaciones para el usuario; porque para nosotros es lo más importante, que la gente siempre quiera repetir nuestros eventos.

Por eso poco a poco nos hemos posicionado con el mercado, porque hemos arrancado en nuestro local en El Hatillo hace cuatro años, cinco años, que empezamos con 50, 100 personas, luego empezamos a hacer producciones de 600, de 2000. Y así hemos ido poco a poco y yo siempre trato de ponerme en contacto con la mayor cantidad de gente posible y te das cuenta que la gente repite.

El festival del año pasado, por ejemplo, nosotros tuvimos 2000 entradas que se vendieron sin siquiera anunciar el *lineup* del festival. O sea, que la gente está confiando plenamente en la experiencia que nosotras ofrecemos, y de que nosotros obviamente íbamos a cumplir con un cartel de nivel y apuesten en nosotros. Este año también vamos a hacer lo mismo, eso se llama *MedliBirds*, y es como una preventa, donde se anuncia el cartel, más barato, más económico, para que las personas que confíen y les gusta el festival y confíen en la marca, vayan al festival.

Entonces, para tratar de resumirte, obviamente, lo más importante dentro de un evento y lo primero que tienes que tener obviamente es el artista, es el *venue* y la logística debidamente coordinada. Y luego vienen otros factores que son patrocinantes, servicios, que ya son como accesorios, pero obviamente todo engloba dentro de una experiencia de gran calidad, que es para nosotros lo más importante.

O sea, antes de que, obviamente tiene su importancia, pero que el artista se sienta cómodo, que el hotel le sea agradable, etc. Lo más importante sigue siendo el consumidor porque, al final de cuentas, el artista tiene trabajo, nosotros tenemos trabajo, si el consumidor no está contento, no compra sus títulos.

Entonces, para nosotros esas son las cosas más fundamentales. Y siempre partimos de ahí, de conversar con el artista, ver su agenda, cerramos la fecha del *venue*, cerramos con el artista, y una vez que tienes artista lo confirmas, partes a buscar patrocinantes, partes a ir cuadrando ya la logística, la venida del artista, en qué hotel se van a quedar, si se necesitan sacar visas de trabajo, se sacan visas de trabajo. Y de resto un coñazo de factores más, se va a dar.

Por ejemplo, en el festival en el que estuviste, María Cristina, teníamos 500 personas contratadas directamente por Cúsica, y de personas que tuvieron trabajo indirecto, eran 2000 personas más, o sea, que ya eran como contratadas por terceros y por proveedores. O sea, una logística bastante grande.

Teníamos 150 pasajes de avión, más de 80 visas, 10 artistas internacionales, que no eran venezolanos y artistas venezolanos, que prácticamente son internacionales porque se trasladan de México, Miami, España. Teníamos como 8 o 10 más, y era una logística terrible, un dolor de cabeza inimaginable, y con ellos es que teníamos 4 meses

de anticipación produciendo todo e igual fue bastante complejo. Igual salió todo increíble.

El *after party* de Cúsica, allá en los camerinos tú veías a la chama de Bomba Estéreo bailando para el piso. Veías a todos los carajos de bandas internacionales y bandas pequeñas, por ejemplo, que si los echamos en Meera o los chamos de Anakena. O los echamos en Gran Radio Riviera compartiendo con los artistas internacionales como si fueran ellos mismos. Y lo gracioso de eso era que veían como que, mira que sí es posible, estoy aquí hablando con un artista que está girando por todo el mundo, tiene una canción con *Bad Bunny*, qué se yo, lo ha logrado en la vida, tiene millones de dólares en su cuenta de banco.

Pero estamos aquí al mismo nivel, hablando de la misma competencia, de los mismos intereses. Y poder crear esos momentos siempre es bonito para nosotros. Nos sentimos como la empresa con mayor inserción en el tema de la industria del entretenimiento. Somos 40 personas que trabajamos de lunes a viernes para los artistas desde la producción de eventos. En esta casa donde les estoy hablando, me encantaría que la pudiesen conocer que es Cúsica *Studio*, donde tenemos salas de ensayo, estudios de *podcast*... Y hemos construido todo eso en base a, bueno, sacar una industria que quedó muertísima, con todo lo que hemos vivido con otras industrias y sacarla adelante.

Pregunta 2: Según su experiencia ejerciendo su labor de productora, ¿cómo influye la planificación en el resultado de un evento?

Mira, o sea, la planificación lo es todo dentro de un evento. Se supone que nuestro trabajo es estar preparado para lo que conocemos y para lo que no conocemos; o sea, hay situaciones y uno se tiene que preparar para eso que pueda ocurrir de manera espontánea; de todo.

Para darles un ejemplo, en el festival que hicimos en diciembre, tuvimos artistas que estuvieron a nada de cancelar un día antes de que se presentaran. Ya nosotros, teniendo a Rawayana montado en la tarima, había un artista que no iba a llegar para el día siguiente y tuvimos que mover cielo y tierra, llamamos a la gente de Copa Venezuela: mira, *brother*, tenemos gente en el *counter*, en Ecuador, que no los dejaron montarse porque no tenían la vacuna de no sé qué vaina del COVID.

Cantidad de cosas que te pueden ocurrir y que uno con experiencia, y dándose coñazos literalmente vas como que previniendo lo mejor a medida que va el tiempo y para siguientes oportunidades y errores que uno comete, los dejan de cometer, porque te preparas para ellos. Tengas lluvia, tengas situación país, infinidad de cosas que pueden ocurrir y que uno tiene que estar preparado para eso.

Nosotros, por ejemplo, en el festival, teníamos prevenida a la gente de la Policía de Baruta con grúas en caso de que hubiese un choque en la subida a la Universidad Simón Bolívar. Mira *brother*, si hay un choque no nos llega la gente, entonces tenemos que mover el choque lo antes posible. Estar prevenido, no ocurre un choque, nada, gracias a Dios; pero se tenía ese tipo de cosas a la mano.

Entonces, para responder tu pregunta, la planificación lo es todo, literalmente. Mientras menos cosas dejes para la última semana, para el día del *show*, más tranquilo vas a estar.

Por ejemplo, nosotros que ahorita hicimos Chris Andrade en la Concha Acústica y había 4200 personas ahí, nos ocurrió algo increíble. Que ya con la experiencia que hemos ido agarrando, llegó un momento en el que todo el equipo de producción estaba demasiado tranquilo y eran las 3 de la tarde, y estábamos demasiado tranquilos. Y

todos estábamos tan ansiosos. *Brother*, está todo atajado, o sea, ¿qué hacemos? Hay algo que nos está faltando marico, ¿qué falta?

Y la verdad es que efectivamente teníamos todo súper atajado y justamente fue por haber trabajado todo con muchísimo tiempo de antelación, de haber planificado todo con demasiado tiempo. Y eso fue incluso un comentario que nos dio Chris después del evento que estábamos aquí en el bar, ya con la celebración, y nos dijo *brother*, o sea, me sorprendió que estaban todos demasiado tranquilos, no había nadie corriendo, nadie pegando carreras y marico, eso es lo que pasa cuando se trabaja bien y se trabaja con planificación.

Y es también nuestro equipo de trabajo, que todos somos chamos como ustedes. Yo del equipo de producción puedo ser uno de los más grandes que trabajan en el equipo de producción y tengo 27 años, el resto son chamos de 19 a 25 años que están echando un montón a la producción de eventos, que han aprendido demasiado con nosotros y hemos aprendido juntos. Ninguno de nosotros nació aprendido. Acá en Venezuela no hay ningún *masterclass* de producción de eventos para diseñar este tipo de festivales, pero en realidad uno lo aprende a medida que va haciendo y va construyendo.

Pregunta 3: Todo evento requiere de un diseño estratégico desde el punto de vista comunicacional, ¿qué consideraciones tiene al respecto?

A la hora de anunciar un evento, lo que le tienes que dejar claro al público es uno, el sitio donde va a ocurrir, las horas, las recomendaciones como te acabé de decir, que eso sí lo puedes hacer un tiempito más cerca del evento. Pero al momento que se anuncia si tienes que tener el *venue* confirmado, obviamente, que la gente sepa dónde va a ser el evento, porque eso suele ser un factor que te puede impulsar o no a comprar

las entradas, porque dices, oye voy a ver una sesión fanática de Anakena y Gran Radio Riviera.

Mira, voy a ver a Gran Radio Riviera en un barcito de 30 personas; entonces ya, coye, ya tú te estás mentalizando de que con la entrada que estás comprando vas a estar ahí con 29 personas más viendo a Gran Radio Riviera de cerca, porque no hay más personas. En cambio si te dicen, mira, es Gran Radio Riviera para 4 mil personas en la concha acústica, tú dices, ok, *brother*, voy a estar ahí con más de 4 mil personas que pueden estar por delante o por detrás de mí. Y ese tipo de cosas te ayudan o no a querer comprar las entradas y a participar; eso por ese lado.

Y las comunicaciones siempre tienen que ser como *friendly* para el público en el sentido de que las puedan entender, no es que te tienes que meter en el *link* de la tiguera y revisar el término y condiciones y ahí es que te dicen si puedes meter este potecito de agua o si te puedes llevar un sombrerito o no; sino tratar de dejar esas cosas lo más claro posible para evitarte inconvenientes a la hora de que la gente esté tratando de entrar al sitio del concierto, y ahí no, es que no se puede entrar con gorros grandes.

¿Dónde decía eso? Marico si te metías aquí, en el *link* de la tiguera y leías estas letras pequeñas, aquí te decía. Coye no, o sea, tienes que estar extremadamente claro sobre todo si son cosas que le vas a imponer al público al momento en que te digan el sí. O sea te evitas todo tipo de situaciones desagradables. Coño, me traje mi paraguas y ya me están diciendo en la puerta que no puedo entrar con paraguas ¿Qué hago con paraguas? ¿Lo boto? Si ya estaba parado en el CCCT y me vine en *Ridery*, ¿qué hago?

Ese tipo de cosas, te las evitas con comunicaciones claras en todo momento de qué es lo que tiene que ocurrir. Obviamente hay que comunicarle a las personas el precio

de las entradas, que no se hagan como una sorpresa al momento en que te metes en la tiguera y ya estamos justo comprando la entrada y que, mierda, cuesta más de lo que me esperaba. Ese tipo de cosas suelen ser un dolor de cabeza, pero siempre que dejas las cosas más claras para el público, mejor. Porque lo motivas a: ya sé qué va a ocurrir y ya sé cómo va a ser todo, *brother*, sí quiero ir, voy a comprar mi entrada.

Pregunta 4: En su experiencia, ¿Cuáles medios de comunicación y/o plataformas digitales son los ideales al momento de comunicarse con sus públicos y obtener retroalimentación?

Mira, o sea, principalmente para nosotros siempre ha sido *Instagram*, *Twitter* y *Facebook*. Sin embargo, al momento en el que tú compras la entrada, ya nosotros empezamos a pasarte comunicaciones también a través del correo electrónico con el tema de las recomendaciones.

Entonces, por ejemplo, un día, una semana antes, cuando se puso el *post* de recomendaciones en todas las redes sociales también le estamos mandando un correo a todas las personas que compraron su entrada para que de verdad no se les pase, o sea, para que no tengan la excusa de que no vieron la comunicación o de que no vieron las recomendaciones o no vieron los requisitos para entrar. Eso por ese lado, o sea, siempre tratar de llegar a los ojos de las personas de alguna manera u otra.

También usamos la prensa, sin embargo, la prensa suele ser más que todo para amplificar el mensaje de que está ocurriendo el evento más que pasar por ahí recomendaciones o ese tipo de cosas. No lo solemos poner a través de la prensa escrita o radio, o televisión, sino que por ahí simplemente se habla del artista, de la experiencia, de las cosas bonitas que van a ocurrir.

Pregunta 5 y 6: En el mundo de las organizaciones, nadie está exento de atravesar una situación de adversidad, en el caso de la empresa que usted representa, ¿cuáles son las posibles situaciones de crisis que pueden ocurrir? Ante las situaciones de crisis ocurridas en su organización, ¿de qué manera las resolvieron?

Mira, o sea es obviamente un ejercicio que tiene infinidad de posibilidades. O sea puede salir mal cualquier cosa y es cuando uno se tiene que preparar. Puede pasar, como nos ocurrió; nosotros no habíamos cancelado un *show* en más de 60 *shows* que habíamos hecho en los últimos 4 años, nunca habíamos cancelado nada hasta este año que tuvimos la mala fortuna de cancelar 2 *shows*; todo por situaciones que no dependieron de nosotros literalmente.

Por ejemplo, nosotros con el Cuarteto De Nos hicimos la fecha acá en Caracas en la Concha Acústica de Bello Monte, que estuvo increíble para 3.000 personas, y el día siguiente teníamos Maracaibo para 600 personas, un sitio bellísimo, donde hicimos Chris Andrade ahorita en Maracaibo, y nos enteramos el miércoles de esa misma semana que, al parecer, la aerolínea con la que íbamos a viajar tuvo como una situación con el INAC, etcétera, etcétera, y les mandaban a suspender todos los vuelos desde el viernes hasta el lunes.

O sea, todo ese fin de semana estaban suspendidos los vuelos. Movimos cielo y tierra, ¿qué podemos hacer? Buscamos todas las alternativas posibles; las otras aerolíneas volaban muy tarde para Maracaibo y llegábamos a las 7 de la noche allá y ya no daban los turnos para hacer el *show*. Buscamos la alternativa de un vuelo *charter* pero obviamente los costos eran altísimos, no tenía sentido.

Buscamos la alternativa de mandarlos por tierra, pero no estuvieron de acuerdo porque son señores de 65 años y van una gira de más de 30 países y decirles, mira *bro*, tienes que darle 10 horas de carretera en Venezuela. No, me dijeron, *brother*, por ahí si hubiésemos tenido 15 años menos capaz le echábamos bolas, pero ahorita ni de vaina y nos tocó cancelar el *show* de Maracaibo.

¿Qué ocurre al momento de una cancelación? ¿Qué es lo más importante que uno tiene que hacer al momento de una cancelación? Ser completamente honestos con el usuario desde el momento uno, o sea, desde que nos enteramos de que ocurrió eso, lo primero que hicimos fue comunicarse debidamente a todos los proveedores que teníamos allá en Maracaibo, se lo comunicamos a la banda obviamente, con la recepción y de la banda al respecto.

Y siguiente a eso, lo principal era comunicarlo al público y que estuviesen súper claros como iba a ser el tema de la devolución del dinero, de cómo iba a ocurrir; si pagaste por Pago Móvil, se te iba a devolver por Pago Móvil; si pagaste por *Zelle* se te devuelve por *Zelle*; si pagaste en efectivo, se te devuelve en efectivo en el mismo sitio donde pagaste.

Y todo tratando de hacerlo para que el usuario quede contento a pesar de la cancelación. Ya por ahí ya estás predispuesto a, qué cagada pero que oye, que al menos la respuesta de la productora que se encargó de traerla al artista, al menos sea una respuesta acertada, un término ideal y que tú te sientas contento de, mira, *brother*, me devolvieron el dinero en cinco días hábiles, ya que yo tenía mi dinero en mi cuenta, y estoy tranquilo porque bueno, la respuesta fue inmediata.

Eso es lo más importante. Nos pasó también otra situación que uno no puede prever; teníamos al primer artista de *K-Pop* invitado a Venezuela, que se llamaba *We Are*, una banda coreana. Lo íbamos a hacer, el *show* era ayer o sea, el *show* se tenía que hacer

ayer, y nosotros teníamos todo en orden, perfecto, teníamos las pistas, teníamos ya todo listo.

Pero lastimosamente, la promotora que compró la gira de ellos en toda Latinoamérica, que fue la que nos envió la fecha a nosotros, al parecer no estaba cumpliendo los requisitos en varias de las otras fechas que estaban haciendo en México, Puerto Rico etcétera, etcétera; no tenían las visas los coreanos en algunos de esos países, etcétera, etcétera, y bueno, los chamos cancelaron la gira de la Latinoamérica y nos sentíamos perjudicados a pesar de que nosotros teníamos todo en orden, o sea, la perfección te lo juro, lo teníamos todo perfecto.

Teníamos hasta traductor, estábamos alineadísimos con el *club* de *fans* acá en Venezuela, teníamos todo súper atajado pero mira, por una situación que literalmente habrá sido por una fecha en Colombia, por una fecha en Puerto Rico o lo que sea, se nos canceló la nuestra.

Lo que hicimos, comunicamos en el momento uno que nos enteramos de la situación al público, y de hecho te puedes meter en los comentarios del *Twitter* del comunicado que nosotros sacamos ya como súper confirmando de que no se iba a dar el concierto; las respuestas de los fanáticos de ellos fueron todas positivas, agradeciéndonos la buena gestión y agradeciendo que hayamos sido nosotros los que nos lo trajimos, porque la comunicación siempre fue directa con ellos, y siempre fue súper clara y honesta.

Y de verdad, les digo, métense ahí en el *Twitter* nuestro, busquen el comunicado que lanzamos; si no me equivoco fue el jueves pasado, donde ya les decíamos como que, mira efectivamente no va a ocurrir, ya intentamos todos los medios posibles de contactar directo a la banda, etc., para ver si lo logramos así sea en otra fecha y no lo

logramos, pero bueno, o sea de verdad disculpen, se les va a devolver la plata en estos días en todos estos medios, aquí está el correo de atención al cliente, etc.

Y todos los comentarios se encuentran todos positivos de coño gracias, que nos comunicaron y gracias porque siempre tuvimos una comunicación como que al día con información que nos hicieron, nos mandaron, etc. Por ahí quedamos bien con la gente y sé que si mañana hay un *show* de *K-Pop* de otra banda, o de esta misma banda, y los mismos fanáticos van a ir a comprar con nosotros.

Pregunta 7: ¿Qué considera que es fundamental al momento de realizar un evento masivo?

Coye, lo que les venía comentando, o sea lo más fundamental es la atención al usuario, o sea, es que ahí está todo. A mí me da una tragedia horrible, me han invitado a infinitos *shows* de estos, donde los primeros 40 metros son *boxes* y luego vienen las sillas y luego en el quinto coño es que está el público general, detrás del *main*, el *main* es como la casita que ponen donde está el sonido, etc., donde están los ingenieros y vaina.

Y te ponen a la gente en el quinto coño, aparte el precio absurdo de entrada, y me ha tocado vivirlo de primera mano viendo los primeros que hacen en las productoras, que por ejemplo, ves a la gente de las mesas y de las sillas que se paran.

O sea, ahí ya jodiste a toda esa gente que está allá atrás que justamente son los que se saben las canciones, son los más fanáticos de las agrupaciones, los que corean absolutamente todo y los que ya jodiste o sea, ya la entrada que ellos pagaron que aparte no es barata porque son 50, 60 dólares para estar botado allá atrás y la pasaron mal; tenían los baños al del lado, el olor a baño horrible, la gente se paró en la silla al

momento de salir la artista principal y ya dejaron de ver; entonces pagaste una entrada para ver al artista en pantalla, de los laterales.

Y ese tipo de situaciones, nosotros las tratamos de evitar en su totalidad, y por eso en los eventos que nosotros hacemos no tenemos *boxes* sino que tratamos de hacer como un *VIP* lateral donde mira, el que quiera su botellita de whisky, su mesonero, etc., porque tiene los reales para pagar esa vaina, que esté tranquilo a un lado, y si se quiere salir y meterse en la olla y brincar y no sé, que a veces caerse a coñazos un poco, que lo puedas hacer igual pero no limitarlos con los *boxes*, etc. Me quedé enfascado con los *boxes*. Porque sí me parece una falta de respeto y limita la experiencia.

Pero, respondiendo a la pregunta, lo más importante es la experiencia del usuario. En definitiva, eso es lo más fundamental, o sea, que desde que entras hasta que sales la pasaste increíble, no hiciste cola en las barras, en la medida de lo posible, no pasaste la mitad del evento haciendo cola dentro del evento y ese tipo de situaciones, o sea, que estés tranquilo, que tengas donde parar tu carro que sepas que hay seguridad en todos lados, que no te van a robar, que no ocurre nada malo.

O sea; que pagaste una entrada, te van a tratar como un rey porque estás pagando por una experiencia y así te tienen que tratar y te tienes que configurar siempre a que cada evento que vayas, te tienen que tratar bien, porque estás pagando para ir. No te están haciendo ningún favor por traerte a Lasso, por traerte a Morat, no te están haciendo ningún favor. Tú eres el que estás haciendo que eso sea realidad, comprando tu entrada, y eso es lo que hay que terminar como de educar a la audiencia, a los productores y a los proveedores, a las marcas y a todos los involucrados en los eventos.

Hay que educarlos en que lo más importante es el usuario. De resto, nosotros somos gente que trabajamos para ellos literalmente; tanto el artista, como la productora, como las marcas patrocinantes, como todo el mundo, todos tenemos trabajo y estamos ahí juntos por el público, así de sencillo.

Pregunta 8: ¿Cuál ha sido la clave para que sus eventos hayan sido exitosos?

Sí, la planificación y la atención al detalle, en definitiva va por ahí. También las experiencias que ofrecemos dentro del evento son importantes. O sea, el clásico acá que todos los jefes de marca de todos los patrocinantes aquí en Venezuela todavía se quedaron pegados en los 90's y en los 2000 y cuando uno le, ven a hacer tu activación de marca, ya te están ofreciendo a las promotoras ahí todas sexualizadas, con unas vainas y tal; brother eso ya pasó de moda, ya los jóvenes no estamos ahí, no tiene sentido, en ninguna parte del mundo están haciendo activaciones de esa manera, entonces no tienen cabida.

Nosotros hemos ido educando un poco las marcas y una parte de la conversación por ese lado con el tema de la experiencia y hay que ver mucho con eso, tú pudiste haber dado cuenta María Cristina en el festival, que tenías actividades con Papelón, con Flips.

A nosotros nos hubiese encantado que la marca hubiese invertido un poquitico más en hacer actividades incluso más *cool*, y teníamos ideas arrechísimas, y para este año las estamos planificando con más tiempo, incluso presentándoles a las marcas, mira *brother*, aquí está el *render* de cómo se va a ver tu activación, nosotros te la producimos, entrégnos el capital a nosotros y te va a quedar arrechísimo, porque ya hasta le perdimos un poquitico de confianza a ellos en entregarles a ellos la llave de mira haz tú la activación, porque le hacen mal y al final de cuentas se ve perjudicado este ente en el público que no tiene una experiencia de calidad.

Ahorita nosotros fuimos para el Estéreo Picnic en Bogotá, que es un festival de 50.000 personas por día, tenían a Billie Eilish, La Rosalía, Drake. Y *brother*, las activaciones de marcas son una locura, hay marcas que se las traen para ir. Obviamente es otro país, es otra economía, etc., pero *Netflix* que la gente tenía un espacio que era como de 200 metros cuadrados con un techo gigante en la entrada y te ponían la mano de *Wednesday*, un robot que era la mano de *Wednesday*, de la serie de *Los Locos Adams*, y era como un robotcito que se te montaba y vaina, y se manejaba como a control remoto.

Y nada, ese robot costaba 60.000 dólares. O sea los carajos se gastaron 340.000 dólares, en donde esa mano en el festival más el patrocinio que le dieron al festival más todas las activaciones que tenían y era una experiencia arrechísima y yo ni llegué a entrar a eso porque la cola era horrible, no pude entrar a nada de eso.

Y ese tipo de cosas son las que nosotros aprendimos viendo para afuera, viendo lo que están haciendo otras personas en otras latitudes, y tratando de traerlos para acá, para traerles esa experiencia a las personas; y que sepan que cuando van para un evento de Cústica, *brother* vas a tener actividades *cool*. No solo es el concierto y el artista que estás viendo, que obviamente es arrechísimo, sino todo lo que ocurre alrededor tiene que ir como en armonía con eso, y conceptualizarlo de alguna manera.

Y llevarlo para ahí ajustarlo a los colores, a las comunicaciones que nosotros damos, como que englobarlo todo ahí y que la experiencia del público sea lo mejor. Así que si me preguntan nuestro éxito, yo creo que está justamente en que la experiencia de las personas siempre es de 10 puntos o de 10 y... No sé, demasiados comentarios sobre el festival que la gente me decía, *brother* sentí que estaba en otro país, que estaba en el primer mundo, desde temprano hasta que salí yo me trataban con respeto, me trataban con cariño, iba para la barra y no había cola, iba para el baño y no había cola.

Se hacían colas en la parte de comidas pero eso era porque a la gente le gustaba *Holy Chicken*, tenía su colita ahí. Pero prácticamente es eso, la experiencia del público.

- **María Cristina: Creo que uno de los objetivos es traer como una proyección internacional.**

Claro, o sea te digo, y se los comento en confianza porque ya agarré confianza. Nosotros, a mediados del año pasado, se nos acercó la gente que justamente hace el Estéreo Picnic allá en Colombia, y hoy por hoy puedo decir que son socios nuestros acá en Venezuela. Hoy vamos a hacer un anuncio increíble de un *show* que venimos planificando hace tiempo y ese artista lo cerramos junto a ellos.

Al momento en que ven que Bomba Estéreo, Cuarteto de Nos, los artistas que vamos a anunciar mañana; cuando ven que ellos están viniendo también les genera más confianza. En cambio cuando ocurren situaciones desagradables como la que ustedes están investigando, es justamente que generan el efecto totalmente contrario. Yo conozco de primera mano a cinco artistas que iban a venir a Venezuela este año y que deciden no venir por las cosas que ocurrieron en La Carlota, en ese festival, porque les generó desconfianza.

Entonces como frente, ya hablando de Venezuela, como frente en la industria del entretenimiento. Nosotros tenemos que demostrar confianza a nivel internacional que es algo que obviamente parece porque desde hace diez, quince años, lo único que ellos han escuchado son cosas malas.

Entonces las cosas buenas como lo que nosotros logramos hacer en el festival el año pasado, hay que tratar de amplificarla lo más que podamos y que le llegue a los oídos literalmente todo el hemisferio, todo el mundo para que sepan que la plaza en

Venezuela todavía existe y todavía es loguable y que no ajuro tienen que sentarse con un malandro del gobierno para poder venir a Venezuela.

Sino que hay gente privada como nosotros que trabajamos 100% con capital privado y que no queremos tener nada que ver con esa gente, y que estamos haciendo las cosas bien, con la calidad que te puede dar un promotor de Colombia, un promotor de Chile, un promotor de otros países.

Entonces esa proyección internacional para nosotros es esencial y ahorita a mí me parece loquísimo. Ahorita tengo un carajo que quiere hablar conmigo de México. Hace rato tuve una llamada con una chama de Argentina o sea, marico, una vaina que se abrió en mercado de una manera absurda, pero al mismo tiempo hay que ir poco a poco porque tampoco todos los artistas no es porque funcionan en Colombia funcionan acá en Venezuela, hay unas diferencias ahí pero vamos paso a paso, poco a poco y tratando de traer artistas más grandes.

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cuál es la importancia de mantener una comunicación activa y asertiva con los públicos? Entendiendo como público a las personas asistentes, los artistas, *staff*, patrocinadores y medios de comunicación.

Sí, mira, nosotros creamos, por ejemplo, con un evento así tan grande como el Cúsica *Fest* o como puede ser El Cuarteto De Nos o Chris Andrade, cuando ya estamos hablando de que son bueno, de 1500 hasta 10.000 personas, lo que siempre tratamos de hacer con cada uno de estos proveedores que acabas de mencionar, porque el artista también es un proveedor, con todos estos proveedores tratamos de hacer manuales, como manuales de ejecución.

Por ejemplo, el artista tiene todos los contactos que les interesa, tienen los cambios de horarios, la tasa cambiaria, los métodos de pago acá en Venezuela, tienen recomendaciones de sitios donde comer, de sitios donde rumbear. Mira, aquí te vamos a, te vamos a entregar tantas líneas de teléfono, te vamos a entregar un teléfono que ya tiene el descargado *Yummy, Yummy Rides, Pedidos YA*, para que todo lo que necesites pedir o cuadrarlo, tengas a la mano directamente y tratamos de trabajar todo con manuales.

Así como con los patrocinantes, aquí está el manual, de patrocinantes, el momento para que montes tu activación es en estos horarios, en tus comunicaciones tienes que tener esto, esto, esto, y tratar de manejarlo todo de manera súper organizada para que no ocurran las situaciones que ya nosotros hemos vivido; no te voy a decir que nacimos aprendidos y que lo venimos viviendo el día uno porque es paja, son cosas que hemos ido aprendiendo en la marcha y nos evitamos situaciones. Tenemos un equipo de trabajo bellísimo, de gente que a veces hasta es más organizada que yo, y pueden manejar esas cosas de manera más acertada.

Pregunta 10: En su experiencia, ¿cómo puede verse afectada la reputación de una productora debido a una situación de crisis como la ocurrida en el evento *Musik Fest en La Base Aérea La Carlota*?

O sea, en consecuencia puede ser desde que no se dio el evento y ya, o no se dio el evento como se esperaba y listo, no pasó nada; o puede ser hasta una crisis tan grave como que ya ningún artista va a confiar en trabajar contigo, el mismo público no va a traer mano, no va a querer trabajar contigo y puede ser que sea tu último concierto; ese tipo de situaciones hay que evitarlas en la mayor medida posible.

Yo tengo entendido que las razones por las que, ocurrieron tanto los retrasos como la cancelación de los artistas el día antes, todo se desprendió por un problema monetario,

netamente; o sea, a los artistas, por ejemplo Jowell y Randy, ellos sacaron un comunicado y eso es de notoriedad pública porque después se pueden ir a buscar ese comunicado y ellos prácticamente dijeron, mira, nosotros anunciamos la fecha confiamos en este festival, confiamos en la gente que lo está haciendo y no nos pagaron, o sea, nosotros no vamos a viajar a hacer el show si no nos han pagado y ellos han vendido entradas usando nuestro nombre y no nos han pagado.

Ese tipo de cosas te van a afectar, yo creo que casi para siempre, a no ser que a medida del tiempo logres que, haciendo conciertos, logres limpiar un poco tu imagen con los artistas y con la *management* de las agencias porque de ahora en adelante te van a pedir el 100% por adelantado, no te van a dejar anunciar el nombre de, mira, Anuel en Venezuela, o te van a dejar anunciarlo si no le pagas a él el 100% por adelantado.

Normalmente se paga o hace el pago para el anuncio y semanas o un mes antes de hacer el evento, pagas el resto, pero siempre es antes de que el artista, incluso viaje a Venezuela, antes de que se monte en el avión, ya tiene el 100% de su pago recibido; a no ser que por alianza a otro tipo, porque en esta vida todo es negociable, pero ya esos son como pasos muy puntuales, el común denominador es, y le aceptaba el 50% por adelantado para anunciar la fecha, y dos semanas antes, tres semanas antes del *show*, te pagó el 50% restante.

Eso es lo que normalmente pasa, ¿qué les puede ocurrir ahorita a ellos, si quieren hacer la segunda edición el próximo año? Que probablemente todos los artistas le pidan el 100% por adelantado para sacar el anuncio, que el público no tenga confianza en comprar las entradas, porque dicen, verga *brother*, esta vaina yo estoy pidiendo por Mora, y Mora se puede cancelar un día antes y, quién me va a devolver la plata, porque parte el tema, creo que fue también la devolución de las entradas, como que la gente

no estaba respondiendo, etcétera, etcétera, y en fin, hay situaciones más que me imagino, se desprendieron de eso.

Pero a medida de consecuencias, o sea, pueden ser infinitas, desde que eso fue tu último *show* hasta que ya no tienes la confianza del público o que capaz pasaste de eso porque lograste hacer las comunicaciones bien y bueno, por ahí la gente no quedó tan molesta contigo, devolviste la plata a tiempo, etc., y por ahí te recuperas.

O sea, es una crisis así a lo *Fire Festival*, es eso, mira el festival no ocurre y no ocurre nunca. Que no voy a comprar una entrada por esa verga, ¿sabes lo que pasó la última vez? Así, o sea, un tema de confianza desde el público, patrocinantes, proveedores, artistas. Eso es lo que puedes perder.

Acotaciones adicionales

- **Alejandra: Investigando y también con los resultados que vemos en la encuesta, lo asocio con que el público venezolano ha vivido una carencia de este tipo de eventos por muchos años, y a lo mejor no estamos educados en lo que es la calidad de un evento.**

Claro, todo eso juega dentro de la balanza o sea, probablemente la gente que encuestes sean personas que son muy fanáticas de Anuel y nada más por el hecho del artista, ya para ellos valió la pena y fue 10 de 10. Lo que pasa es que no estamos acostumbrados a eventos de calidad aquí en este país.

Nosotros sentimos que somos los únicos que podemos transmitir eso, hay otras personas que también lo hacen súper bien, no voy a quitarle el mérito a nadie, pero creo que falta como ese tema de, de verdad traer lo que son producciones de eventos afuera. La manera en la que ocurre, la manera en la que comunica, la manera en la

que se envuelve, desde que abren las puertas hasta que las cierran, que todavía aquí nos falta entenderlo como consumidores, saber qué es realmente un evento de calidad.

Un evento de calidad no es que tuviste al artista del cual eres fan desde los 10 años, eso no es 100% de calidad; la calidad viene de todos los otros factores que están alrededor del evento que te hacen pasar una buena experiencia o una mala experiencia y si el artista la partió en tarima, marico, siempre la vas a pasar bien.

Pero, bueno, ¿cuánto te demoró pasar por la puerta? ¿Cuánto se demoró en estacionar tu carro? ¿Cuánto te demoró en comprarte una cerveza? ¿Cuánto se demoró en hacer pipí? ¿Cómo ha estado el estado de los baños cuando fuiste a hacer pipí? O sea ¿Fue un desastre? ¿No fue un desastre? O sea, todo ese tipo de cuestiones que no las valoramos como consumidor porque, por otra parte, el mejor momento del artista ya fue suficiente, son cuestiones que hay que terminar de amarrar y de dejar listas para que cualquier evento que se haga en Venezuela sea de esa calidad.

Que nos acostumbremos a ser consumidores. O sea, mira Morat es arrechísimo, Morat es una banda increíble, pero si no la pasas bien desde el momento en que entras, desde el momento que llegas en tu carro hasta que te vas, en realidad no fuiste a un evento internacional; o sea, estuviste marico en una verbena en unas gaitas, ¿no?

O sea, un fanático ya nada más por marico, a ver, he visto a Anuel, *brother* valió la pena, iría diez mil veces más porque que arrecho Anuel. Pero, o sea, en realidad y ahora que tuviste que pasar cuatro horas y tu artista no estaba en la tarima esperando que aparezca o no aparezca Anuel, y estabas con incertidumbre de que si cancelaba o no cancelaba, una cagada rotunda, o sea, que chimbo marico, pagaste una entrada

cara, deberías tener la certeza de que los artistas por los que pagaste se van a presentar y se van a presentar a la hora.

Anexo A3. Transcripción de la entrevista al experto informante Gabriel Aponte

Pregunta 1: ¿Qué es lo primero que debe tomarse en cuenta a la hora de realizar un evento?

Todos los eventos tienen diferencias y obviamente en el caso de *Musik Fest* tiene sus particularidades a evaluar, no es lo mismo hacer un evento en La Carlota que en el CCCT, que en el Poliedro, que en un salón de fiesta en el Eurobuilding. Todo depende, no es lo mismo la graduación de ustedes que el cumpleaños de mi chama; el evento para poder darte un espectro general es irresponsable porque cada evento tiene sus particularidades.

Definitivamente un musical con las particularidades del *Musik Fest*, que era un evento en La Carlota, que era el segundo o tercer evento que se hacía en La Carlota luego de los grandes eventos que se hacían antes, hace no sé, 15 años atrás, el tema logístico tanto de armado del evento como de personas, el acceso es un tema vital a evaluar por la ubicación geográfica, digamos, de La Carlota, entonces para mí ese sería el primer punto de partida para entender la viabilidad de un proyecto como el *Musik Fest*.

Luego tendríamos que evaluar todo el tema de artistas, quienes son los que se presentan y el modelo de negocio, que ya ahí entramos a otras aguas por así decirlo porque bueno ahí entramos el costo de la entrada, el tema de patrocinantes, las peticiones de cada uno de los artistas y cómo se componen esos *riders* para poder levantar todo el tema técnico y de producción ya in situ y bueno ya después entraríamos a todo lo que es la parte de preproducción de tarima como tal, para mí eso serían como los tres elementos más importantes para evaluar la viabilidad de un *show* de este tipo.

Pregunta 2: Según su experiencia ejerciendo su labor de productora, ¿cómo influye la planificación en el resultado de un evento?

Es la base o el punto de partida para dar buenos resultados, desde la hidratación para el personal logístico hasta la logística del artista, como por ejemplo que pueda llegar tarde el avión y que el *show* comience tarde y que todo, absolutamente todo se retrase. Entonces es la planificación, no hay manera de producir un *show* exitoso sin una planificación previa.

Pregunta 3: Todo evento requiere de un diseño estratégico desde el punto de vista comunicacional, ¿qué consideraciones tiene al respecto?

Todo evento termina siendo un proceso de venta. Yo creo que incluso el tema de comunicación dentro de un evento, un festival como el de este tipo, es un ítem aparte, que de una u otra forma no es más que cómo vendemos ese producto, ese servicio, en este caso es este festival. Obviamente toda la planificación de medios, así suene muy tradicional digamos decirlo, es un punto vital para el negocio porque definitivamente hay que vender entradas para que el negocio sea rentable o el festival pueda llegar a ser rentable, entonces el cómo hacerlo es muy importante.

En la actualidad muchas productoras se confían de las redes sociales y las redes sociales te dan definitivamente un alcance importantísimo más, no son el elemento que te hace comprar la entrada, entonces muchas veces debemos recurrir a medios tradicionales, entiéndase vallas, pendones de calle, radio, para dar a conocer al evento y generar un impulso de venta mayor asertivamente las redes sociales. Sobre todo cuando hablamos de eventos masivos de este tipo y entendiendo la situación digamos actual del país, en donde sabemos que el consumo está limitado a un número de personas y ese número de personas del que consume es un número menor.

Entonces entender que un festival que es destinado a determinado público tenga un éxito con 5 mil, 10 mil, 15 mil o 20 mil personas va a generar una estrategia de comunicación bien particular porque bueno como le hablamos a esas personas que quizás no son las que tienen el poder adquisitivo para comprar la entrada, que compren la entrada y que vayan al evento. De ahí que un poco está tan de moda regalar las entradas de los conciertos para que se llenen y que al final la foto salga bonita.

Pregunta 4: En su experiencia, ¿Cuáles medios de comunicación y/o plataformas digitales son los ideales al momento de comunicarse con sus públicos y obtener retroalimentación?

Definitivamente no hay una receta. Definitivamente y lastimosamente no hay una receta. Yo creo que cada evento, cada artista, cada productora tiene su manera de hacer las cosas. Decir que es bueno o malo es complicado porque el hecho de que compren la entrada no significa porque hiciste bien o mal tu plan de medios o tu plan de comunicaciones. Pero sin embargo, como te decía, yo no me limitaría o no me limitaría solamente al tema digital.

Creo que es un grave error buscar tener un evento masivo solamente en digital. Ampliaría e iría a medios tradicionales o es lo que estilamos hacer. El tema de vallas definitivamente te genera un alcance súper importante para saber que existe el evento. Algo tan *old fashion* que a lo mejor que ustedes pueden visualizar como el tema de giras de medio, *PR* y todo esto es muy efectivo al momento de entender lo que está sucediendo y que hay algo que digamos que viene a generar ese ruido. Y bueno, obviamente todas las estrategias de *push* que podamos hacer en redes sociales siempre van a ayudar a terminar en el proceso de compra.

Pregunta 5: En el mundo de las organizaciones, nadie está exento de atravesar una situación de adversidad, en el caso de la empresa que usted representa, ¿cuáles son las posibles situaciones de crisis que pueden ocurrir?

Todo lo que piensas que no va a pasar, eso es lo que ocurre. Mira, en mi experiencia han sucedido cosas como disparos en el *venue* antes de comenzar el artista, con lastimosamente fallecidos. Incluso ha ocurrido artistas que no se quieren montar en el avión porque sencillamente no quieren salir del país donde están o la están pasando *cool* después de haber hecho un concierto y teniendo un concierto aquí en Venezuela.

Han sucedido cosas como la lluvia, o sea que tú no te la esperas, pero llueve y eso obviamente es un factor que tú no tienes cómo controlarlo. Han sucedido desmayos de músicos. Han sucedido problemas con la lectura de los *tickets* al momento de entrar. O sea, nunca se está exento de que esto suceda y mucho menos de tener todo fríamente calculado. Siempre está en producción, siempre tienes que estar listo para que suceda aquello que ni siquiera pensabas.

Pregunta 6: Ante las situaciones de crisis ocurridas en su organización, ¿de qué manera las resolvieron?

Mira, definitivamente aquí es donde la experiencia y un equipo de trabajo integrado, pues, que se entiende es lo que marca la diferencia. Es poder negociar con un artista que lo dejó el vuelo, llega dos horas tarde, tres horas tarde, como nos pasó por ejemplo con el Il Divo. Si bien estaba cayendo un palo de agua en el CCCT, el artista no logró montarse en el vuelo Panamá-Caracas y el próximo vuelo era cinco horas después, es decir, tres horas después que se había terminado el concierto.

¿Cómo controlar eso? Mira, es complicado porque ya es incluso e intervienen factores que tú no manejas. No tenían ni siquiera como mandar un vuelo *charter* a buscar al

artista, pues no hay vuelo *charter* y de que salga un avión de Caracas-Panamá-Caracas iba a tomar más tiempo. Es cómo controlas a la masa de 4.000-5.000 personas esperando al artista mientras incluso se están mojando.

Entonces lograr controlar eso, eso no lo hace una persona, eso no lo hacen dos personas, eso lo hace un equipo de trabajo, eso lo hace la experiencia de cómo manejar multitudes, de cómo manejar un mensaje oportuno, de cómo no generar alarmas, que es quizás lo más complicado de este negocio.

Pregunta 7: ¿Qué considera que es fundamental al momento de realizar un evento masivo?

Como te digo, todo va a depender de muchos factores y yo creería en tal caso, si vamos a la ambigüedad del depender, contar con un equipo idóneo, con un equipo integrado y un equipo de profesionales. Yo creo que ese es el punto de partida. Solo no se realiza un evento ni porque tengas el mejor artista ni porque tengas la mayor cantidad de dinero.

- **María Cristina: Con respecto a lo del equipo idóneo, ¿cuáles serían las competencias que debería tener un buen productor de eventos para poder manejar todo este tipo de situaciones en las que estamos hablando?**

Digamos, el productor de eventos como tal se clasifica en muchos niveles. Está el productor de campo, que es el que se encarga digamos de todo lo que está por fuera de la tarima. Está el productor de tarima o el *stage manager*. Está el *tour manager*, que es el que se encarga del artista. Y está el promotor, que es el que se encarga de absolutamente todo viéndolo como negocio.

Entonces, todo va a depender del área en donde se esté generando la crisis para que todo ese equipo, son algunas piezas claves que te estoy contando, de que todas esas piezas claves estén alineadas con el mismo objetivo y con el mismo poder de comunicación y saber cuándo debe a lo mejor un productor de campo parar el acceso en puerta porque ya se colapsó el *venue* o cómo hacer que el *stage manager* sea capaz de ganar 10 minutos de tarima porque resulta que el artista no ha llegado o que el promotor, que es el que tiene el contacto directo con el artista, haga que el artista se mueva del hotel porque definitivamente tiene que llegar al *venue* y tiene que comenzar a la hora del *show*.

Entonces, si te das cuenta, ahí es donde te mencioné que es un equipo de trabajo al final. No es una persona, no es uno el responsable de un concierto y mucho menos de un festival. Detrás hay muchísima gente involucrada y el profesionalismo de esas personas son las que hacen que se logre o no el objetivo al 100%. Bueno, lo está mencionando un poco ahora, sin embargo, creo que no está de más la pregunta.

Pregunta 8: ¿Cuál ha sido la clave para que sus eventos hayan sido exitosos?

Bueno, yo creo que la palabra éxito es bien ambigua porque hay que entender el éxito, por lo menos en el tema de eventos, desde qué punto de vista. Desde el punto de vista de producción como tal, desde el punto de vista de taquilla, desde el punto de vista de posicionamiento de la marca o de la empresa. Entonces, son muchas aristas las que involucran a ser exitosos.

Nosotros recientemente tuvimos el Venezuela *Game Show*, no es un festival, no es un musical, fue una expo de entretenimiento de *gamer* y de todo lo que tiene que ver con el mundo de la tecnología y de los videojuegos. Y te puedo definir que fue exitoso quizás por el volumen de gente que manejamos, por los comentarios de la gente y por la necesidad de esas personas que fueron a que repitamos el evento.

Sin embargo, eso no necesariamente tiene que ser un buen resultado a nivel financiero o a nivel de rentabilidad del proyecto. Entonces, es complicado definir en una sola palabra todo lo que implica el éxito o que un evento haya sido exitoso o no.

- **Alejandra: ¿Qué cree que hicieron como productora para que la gente se llevara ese buen comentario?**

Definitivamente pensar en el asistente, pensar en el visitante y no pensar en el bolsillo de nosotros como productores, sino pensar en la experiencia que íbamos a generar. Y ese al final es el secreto, o sea, no ahorrarte mil dólares, 500 dólares por dejar de poner la pantalla o poner el sonido que tenías que colocar, sino poner lo que realmente es necesario para generar una experiencia positiva desde cualquier punto de vista.

Porque una experiencia positiva puede ser en video, puede ser en sonido, puede ser en los baños o puede ser tan sencillamente como que al momento de entrar con el tipo de tiquetera o de *ticketing* que utilizas para el acceso a tu evento. Entonces, yo creo que el secreto, digamos, del éxito que está ahí está en pensar en el asistente más que en uno como productor o como promotor del evento.

Pregunta 9: En su opinión, ¿Cuál es la importancia de mantener una comunicación activa y asertiva con los públicos? Entendiendo como público a las personas asistentes, los artistas, staff, patrocinadores y medios de comunicación.

Es necesaria y debe ser dual, no solamente tiene que ser de la productora hacia los públicos, sino de los públicos hacia la productora y así entender realmente qué es lo que está pasando. El público habla, el público dice cuando una entrada está cara, el

público dice cuando un *venue* no funciona, el público te dice cuando el artista no gusta o cuando el telonero del artista no es el debido.

Entonces es un poco escuchar y ser sensibles y un poco ponernos también del otro lado, ser empáticos en entender que no somos dueños de la verdad y de que porque es nuestro evento es el mejor. Hay factores que quizás te lo están gritando desde afuera y si tú no los escuchas, *wow* quizás metes la pata. Ha sucedido muchísimo.

Pregunta 10: En su experiencia, ¿cómo puede verse afectada la reputación de una productora debido a una situación de crisis como la ocurrida en el evento Musik Fest en La Base Aérea La Carlota?

Yo creo que el manejo, y ahí entramos a un tema, el manejo de la comunicación de lo que está sucediendo es vital. Hablando puntualmente de *Musik Fest* sin establecer qué estuvo bien o que estuvo mal, qué fue lo que sucedió o qué fue lo que dejó de suceder, pues como te digo, conozco el cuento de ambas bandas, yo creo que la productora como productora hizo lo mejor al mantener silencio frente a un rumor, porque realmente Anuel nunca dijo si venía o no venía, lo dijeron las redes.

Realmente los artistas locales no eran los que estaban vendiendo los *tickets*, la gente no iba para ir a escuchar una Melodía, la gente no iba para ir a escuchar a un Juan Miguel, creo que era el otro, o Sixto, no recuerdo, sino para ir a escuchar a Anuel realmente.

Y Anuel en ningún momento dijo si sí o si no, por ende la productora nunca comunicó absolutamente nada, entonces se generó un ruido que sí, entorpeció todo lo que estaba sucediendo, generó una crisis, pero por fuera de entender si era verdad o era mentira, era un rumor. El rumor de que Anuel no se iba a presentar, pero en tarima y

en La Carlota todo se mantenía igual, o sea, igualito seguían haciendo pruebas de sonido, igualito estaba ya montado iluminación, video, absolutamente todo.

Entonces ese rumor contó y que era una productora digamos nueva, así tengan los socios tengan historia en el medio de producción en Venezuela, es una productora nueva, la productora sencillamente guardó silencio y el show continuó, tanto así que el show salió.

¿Qué hubiese pasado si a lo mejor la productora dice desde un primer momento? No, es mentira, nosotros sí tenemos el contrato de Anuel y Anuel sale y dice que es falso. Ahí sí se generó una crisis, porque ahí rompes con el rumor que era lo que estaba en ese momento reinando, había un rumor pero había gente haciendo con en La Carlota igual, había un rumor de que el concierto no iba y seguía llenando la gente y seguía llegando la gente.

¿Qué, por el miedo y la crisis que se podía generar, si se tomó acción u organismos incluso del Estado tomaron acción? Sí, eso sí sucedió, pero al final nosotros no nos enteramos, cuando nosotros había un rumor de que Anuel no venía, pero igual estábamos adentro a lo mejor de La Carlota esperando que alguien se presentara, porque ya estábamos adentro.

Entonces, desde ahí que te digo que yo realmente no lo veo como una crisis comunicacional, lo veo como un rumor que incluso como te digo fue manejado muy bien, incluso con un varazo izquierdo de lo que está por debajo de lo que realmente sucedió. La productora en este momento no ha hecho absolutamente ningún otro *show*, está dejando que se enfríe la crisis que se sucedió o el problema de reputación que tuvieron, pero créeme que en muy poco tiempo ellos van a salir con otro concierto y van a vender *tickets* y van a seguir haciendo de este su negocio, porque así lamentablemente es este negocio.

Así como sucedió con el *Musik Fest* que se hizo, porque al final Anuel se montó en tarima, sucedió con Peter Pan. Peter Pan iba a ser en el poliedro y estando la gente ya en el poliedro no se pudo hacer porque no había pista de hielo y era un *show* sobre hielo y un *show* que era sobre hielo terminó estando en la concha acústica sobre acrílico. Ahí también hubo una crisis que derivó incluso en problemas de los organizadores de la productora con el Estado por la devolución de *tickets* y todo esto. Hay muchos rumores que terminan en crisis y muchas crisis que ni siquiera nos enteramos que va sucediendo en este entorno, en este medio del entretenimiento.

- **Alejandra: En el caso de Jowell y Randy, por ejemplo, que comunicaron que no asistirían porque no les habían pagado, ¿cree que ese silencio no afecte a su reputación? ¿No cree que haya un público que se quede con esa versión?**

La verdad es que la productora más allá de decir es verdad o es mentira, el objetivo de la productora es hacer el *show* y el *show* se hizo. Y yo te apuesto ahorita que le hagas una encuesta a las personas que fueron al *show* y le preguntes, mira y ¿qué pasó con la crisis que hubo? ¿Cuál crisis? Si el *show* estuvo buenísimo. Para las personas que terminaron yendo, el *show* se dio. Sí, no fueron todos los artistas, tienes razón, sí Jowell y Randy emitieron este comunicado diciendo, el productor no me pagó.

No es la primera vez que pasa, eso ha sucedido; y eso es lo que detona realmente como el rumor de, mierda si no le pagaron a este y el otro no ha dicho nada y tú te metes en las redes de Anuel y Anuel no ha dicho ni siquiera si va a venir y tú dices ¿qué es esto? Ahí es donde empieza el rumor. Pero detrás de ese rumor los que saben realmente qué es lo que está pasando son los promotores, digamos, del espectáculo.

O sea, ese secreto tan bien guardado, ¿será que el *show* sí va? O sea, tú no tienes ni idea cuántos *shows* han sucedido en esta nueva Venezuela de música, por decirlo de alguna forma, que han estado a punto de suspender porque no se venden las entradas. Y eso no lo sabes tú, que no sé si es el caso. Entonces, tú no sabes; tú, que eres fan de Nodal y que quieres ir para el concierto de Nodal. Pero no sabes que a lo mejor ese concierto estuvo a punto de cancelarse porque no había las entradas suficientes o porque sencillamente no se le cumplía el *ride* a la artista.

Entonces, hay muchos secretos o misterios detrás a los que no se le prestan atención porque es parte del negocio. Entonces, lo que te quiero decir con esto es que esa cancelación de un artista que va a un festival o de artista que busca incluso hacerse escuchar cuando ni siquiera iban o estaban invitados al festival. Buscar notoriedad dentro de todo el tema del entretenimiento y de la comunicación de los conciertos.

No necesariamente significa que está bien o que esté mal, pero genera muchos ruidos positivos y negativos. Al final, la verdad siempre la va a tener el promotor del evento y el artista. Para el público hay muchas cosas que son transparentes.

- **Alejandra: Evidentemente, nos estamos enfocando en las declaraciones que hay de cara a lo que se sabe, a lo que está expuesto. Porque en un evento todo puede pasar. Nosotras como estudiantes tuvimos una experiencia de hacer un evento que no fue algo macro. Pero en todo el proceso de planificación también tuvimos inconvenientes que tuvimos que resolver y que el público no sabía o no supo de ellos.**

Y esa es la magia. Claro. Esa es la magia del entretenimiento y de los eventos. Que el público al final no se entere o que tu cliente no se entere. O sea, no sabes cuántas bodas han estado a punto de cancelarse por problemas logísticos y se terminan

casando. Pero no saben todo lo que pasó atrás. Hablando de una simple boda o un simple cumpleaños.

Entonces el secreto del tema de la producción de eventos es que tu clientes o el que está del otro lado no se entere de todo lo que está pasando, y que tú internamente, con tu equipo porque definitivamente solo no lo vas a lograr, con tu equipo logres resolver todo lo que se presenta. Porque lo que no pensaste, es lo que va a suceder.

Anexo B1. Guía de preguntas para el Instrumento II (entrevista al experto informante Amado Fuguet)

1. ¿Qué es lo primero que debe tomarse en cuenta a la hora de realizar un evento?
2. Según su experiencia, ¿cómo influyen las comunicaciones de una empresa en el resultado de un evento?
3. En el mundo de las organizaciones, nadie está exento de atravesar una situación de adversidad, en el caso de la empresa que usted representa, ¿cuáles son las posibles situaciones de crisis que pueden ocurrir?
4. ¿Cuál es la mejor forma de que una organización, por ejemplo, una productora de eventos masivos, pueda prepararse ante una posible situación de crisis?
5. En su opinión, ¿cuál es la importancia de mantener una comunicación activa y asertiva con los públicos?
6. Tomando en cuenta que las crisis ocurren de forma inesperada, ¿cómo debe responder la organización ante sus públicos? ¿Qué actitudes debe tomar y qué actitudes debe evitar?
7. ¿Cuáles son las ventajas de la comunicación estratégica para afrontar situaciones de crisis?
8. Ante la presencia de una crisis organizacional, ¿cuáles medios de comunicación y/o plataformas digitales son los ideales al momento de comunicarse con sus públicos y obtener retroalimentación?
9. ¿De qué forma considera que se puede ver afectada la reputación de las empresas ante una gestión no planificada de una situación de crisis, a diferencia de cuando existe un buen manejo de las comunicaciones?

Anexo B2. Transcripción de la entrevista al experto informante Amado Fuguet

Contexto general de la gestión de crisis

Bueno, hay varias consideraciones. Voy a hacer primero unos comentarios un poquito más teóricos, antes de entrar a analizar el caso como tal. Lo primero es que hay dos conceptos, que son muy importantes desde el punto de vista comunicacional, que a veces se confunden que es imagen y reputación. Imagen es la proyección que tú tratas de realizar sobre un producto o un servicio que estás ofreciendo, entonces generas promesas.

A través de una gestión de imagen, estás ofreciendo algún tipo de servicio, estas características de tu producto que, de alguna manera, ayudan a hacer atractivo un producto o un servicio y tienen esa misión de generar una promesa. Entonces, quien acude a comprar o adquirir el servicio o utilizar el servicio o ese producto, tiene posteriormente una experiencia con respecto a ese servicio o ese producto. La experiencia es lo que va a determinar la reputación de ese producto o de ese servicio y de la empresa o la organización que está ofreciendo ese producto.

La imagen busca proyectarse, generar una promesa, genera un compromiso con la gente y la reputación es consecuencia de lo que es la experiencia que vive la gente. Entonces, aquí pasan varias cosas. En el proceso de formación de imagen y reputación, digamos que está en crisis la trayectoria de la organización que está ofreciendo el producto. Es una información importante si es una organización, una empresa, que está ofreciendo un producto, un servicio, tiene una marca como tal; otro concepto importante.

Esa marca, de alguna manera, según sea su reputación de marca, entonces va a generar mayor, o no, credibilidad entre quienes van a comprarle un producto o un servicio. Entonces, partiendo de esos tres conceptos, de la imagen que proyecta, la reputación que se gana, o no; y de la solidez de una marca, entonces, eso produce una evaluación que la van desarrollando distintos actores.

¿Cuáles son esos actores?, todos aquellos que están involucrados, interna y externamente, con el producto o servicio. Entonces, esos son algunos conceptos que cualquier organización debería tener presente para una gestión apropiada de comunicación. Entonces, un evento es un servicio que estás ofreciendo, que tienen unos contenidos, que genera unas expectativas frente a los clientes que van a adquirir ese servicio, que van a tener la experiencia con ese servicio, pero además hay actores que están involucrados que son los que participan en el servicio como tal.

Si tú vas a desarrollar un plan de comunicación para cualquier evento, en este caso se trata de unas productoras de eventos que fueron las que organizaron el proceso, ellos están ofreciendo unos servicios que eran, bueno, vamos a tener un evento musical en el cual van a participar tales y tales artistas, en el sitio tal con un costo determinado, a distintos niveles, donde va a haber seguridad, estacionamiento, va a haber un sitio donde la gente va a poder disfrutar del espectáculo, va a haber comida, bebida, etc.; todo lo que encierra un evento.

Entonces, de allí, en la planificación, tú comunicación debe considerar varias cosas. Un análisis, que generalmente nosotros recomendamos que se haga, es un análisis FODA, de fortalezas y oportunidades, pero también de debilidades y riesgos que puede haber.

En la medida que haces un evento de este tipo tienes que determinar cuáles son las fortalezas del evento, cuáles son las oportunidades que brinda el evento para la

organización, pero también para otros públicos; pero también puedes ver qué cosas carezco que debo mejorar para que el evento salga bien organizado, entonces bueno necesitas gerencia, necesitas gente apropiada, gente que maneje la parte financiera, que trabaje las ventas, que maneje la recaudación, gente que maneje los contratos con artistas; entonces tiene una complejidad como tal que debe considerarse.

No se trata de organizar esto y vamos viendo, porque si vamos viendo entonces los riesgos aumentan. Pero tú debes visualizar todos los riesgos que están presentes, que pueden estar presentes, ¿no?

Riesgos que van desde asuntos relacionados con los servicios que te pueden afectar el evento, con factores relacionados con el clima, factores relacionados con incumplimiento por parte de quienes están participando en el evento, en este caso los artistas; tiene que ver los riesgos de si las ventas no van bien cómo vas tú a cubrir los gastos, los riesgos relacionados con seguridad que siempre en cualquier evento, sobretodo en eventos de este tipo pueden estar asociados. Entonces, bueno, todos esos aspectos tienen que tomarse en cuenta, ¿no?

Y lo otro que tiene que hacerse es un mapa de actores. ¿Qué es un mapa de actores? Bueno, quiénes son tu equipo de trabajo con el que tú estás preparando el evento, los trabajadores que vas a contar, los proveedores que vas a utilizar para distintos asuntos relacionados con el evento, los que montan la tarima, los que montan los sonidos, los que preparan el estacionamiento, los que atienden en las taquillas, etc. Todo el equipo de trabajo que está detrás de un evento que es complejo; con lo cual estableces tú, pues, una relación determinada.

Tienes también, por supuesto, los organismos reguladores, ¿qué son organismos reguladores?, aquellos que te autorizan a ti a poder realizar el evento. Generalmente, hay organismos del Estado que te dan los permisos para poder hacerlo. Permisos que

tienen que ver con temas de seguridad, con temas sanitarios, con temas de precios, etc.

Entonces, bueno, hay un conjunto, pues, de actores que tú tienes que determinar. Tienes que también considerar los medios de comunicación a través de los cuales tú vas a promover el evento y vas a informar sobre el evento. Entonces, bueno, es otro actor clave que tienes que considerar. También tienes que considerar algunos otros actores, por supuesto, como el público objetivo, que es el público que va a asistir como tal.

Los otros actores claves son los artistas y, generalmente, los artistas tienen unos managers, unos administradores que, de alguna manera, son con los cuales se hacen los contratos y son los que manejan las agendas de los artistas y las finanzas. Están también, además de los proveedores, los dueños de los sitios o los locales donde tú vas a hacer el evento, etc. Entonces, tiene que hacer un mapa de público, ¿no? De actores clave que están relacionados.

Y entonces, debes saber que tienes que tener comunicación, un plan de comunicación con los distintos actores. Dentro de ese plan de comunicación, sabiendo que tienen riesgos asociados, también haces una preparación de qué hacer, cómo comunicarlo en caso de que algunas cosas no salgan bien, es decir, hacer un plan de comunicación de crisis. En qué consiste un plan de crisis, bueno, que determinas los riesgos, la probabilidad de esos riesgos, el impacto que tiene la ocurrencia de algunos de esos riesgos, el plan de acción y el protocolo de acción que vas a seguir en caso de que ocurra.

Vas a determinar cuáles son los mensajes que debo desarrollar, tener presentes en caso de que ocurra ese elemento de crisis. A través de qué medios vas a desarrollar o exponer tus mensajes, en caso de que ocurra la crisis, y tener un seguimiento del

impacto que ha tenido la crisis para ir aclarando situaciones y además tomando decisiones en relación con las responsabilidades asociadas a la crisis que se te presenta.

Aquí se ve, en el caso que ustedes están trabajando, que no hubo ningún plan de comunicación completo bien concebido y mucho menos un plan de crisis, ¿no? Entonces, yo observé que en el caso de que ustedes hablan, las organizaciones, o mejor dicho, los representantes de los artistas o los artistas directamente tuvieron que ser ellos mismos, que tuvieron que ofrecer disculpas y anunciar que no iban a participar en el evento y por lo tanto tuvieron que manejarse ellos individualmente para cuidar ellos su propia reputación. Pero algunos lo hicieron mejor que otros.

Pero las organizaciones que fueron las que vendieron el producto o el servicio, en este caso, no ofrecieron la información oportunamente ni claramente y no se sabe si tomaron acciones correctivas como devolver los reales a los que asistieron al evento, si les pagaron o no a los artistas y les pagaron a los proveedores, si hubo demandas o no con efecto de lo que sucedió allí.

Evidentemente, sí la conclusión es que allí no hubo un plan de comunicación bien desarrollado, porque a veces uno de los problemas que hay es que cuando se organizan este tipo de eventos se cae mucho en la obsesión del marketing sin visualizar la comunicación institucional propiamente dicha, ¿no?

Entonces, puede haber hecho un buen marketing vendiendo las entradas para este evento, pero no existe plan de comunicación ni interno ni externo apropiado y entonces, bueno, ocurre lo que fue al final, no solamente con relación al evento, sino la forma como se manejó comunicacionalmente esta crisis por parte de las productoras del evento. Bueno, ahí más o menos les pongo un poco la explicación como yo veo el caso.

Pregunta 1: ¿Qué es lo primero que debe tomarse en cuenta a la hora de realizar un evento?

Bueno, todo evento, todo servicio, tiene que tener un plan, porque un evento es un proyecto que tiene un objetivo y por lo tanto tiene que desarrollarse bajo un proceso de planificación. Tiene que fijarse primero un objetivo y luego tiene que determinar todo el proceso indispensable para que logres ese objetivo, en este caso la realización de un evento, en el cual puedas ofrecer un servicio de calidad a un público que está interesado en el servicio que estás ofreciendo.

Entonces todo proceso de planificación pasa por determinar los objetivos, hacer un análisis, hacer un diagnóstico situacional para determinar lo que yo les decía, cuáles son las fortalezas y debilidades que tienen para poder realizar, lograr ese objetivo, cuáles son las oportunidades que puedes aprovechar en función de que el objetivo se consiga y cuáles son los riesgos que puedas tener.

Luego determinas, digamos, cuáles son los recursos que tú necesitas, tienes que prever los recursos que tú necesitas para poder desarrollar el evento. Y cuando hablamos de recursos, bueno, recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos de infraestructura, digamos, todos los aspectos que te permiten a ti desarrollar el evento.

Entonces para cada uno de estos recursos tú tienes que designar responsables que deben formar parte de un equipo de trabajo que se va a encargar de cada una de estas áreas que tienes dentro del plan para poder ejecutarlo con éxito. Tienes que además prever cómo vas a desarrollar las comunicaciones y el mercadeo del evento como tal.

Todo plan tiene que desarrollarse a través de un cronograma de ejecución de manera que tengan bien administrados los tiempos, de tal manera que, sobre todo en un evento que tiene una fecha determinada, todos los pasos previos que hay que hacer, tú tienes que prever cada uno de estos pasos para que tengan un seguimiento adecuado para que no se te quede todo hacia el final.

Entonces tú tienes que hacer una planificación de cómo ejecutarla y, bueno, entonces tienes que hacer investigación de distinto orden para determinar, bueno, de cada uno de estos aspectos debo buscar quiénes son mis proveedores, quiénes van a ser mis aliados, quiénes van a ser los protagonistas del evento, en este caso, por supuesto, los artistas que van a presentarse, para entonces generar pues las alianzas, los contratos que hay que hacer.

Para poder hacer eso, tú tienes que hacer todo un estudio de un mapa de actores para saber, al menos, a quiénes debo tocar, bien, como yo les decía, ¿no?, como proveedores, como los equipos de apoyo, como el público, como los aliados, como los organismos reguladores, etcétera, que deben estar presentes, ¿no? De manera que tú puedas desarrollar con éxito el proceso.

Entonces, y después que termina el evento, o sea, digamos, los tres grandes momentos de cualquier evento es el antes, que es toda la preparación, el durante, que es el, digamos, el evento como tal, cuando se desarrolla, y después del evento, digamos, tú tienes que hacer un análisis de todo lo que ha sido el proceso.

Pregunta 2: Según su experiencia, ¿cómo influyen las comunicaciones de una empresa en el resultado de un evento?

Toda organización que prepara un evento define una estrategia. Es la estrategia que va a desarrollar para que su objetivo sea logrado de forma exitosa, oportuna, y según lo que ha prometido.

Entonces, tienes que desarrollar un plan de comunicaciones que acompañe a esa estrategia, o que esté, digamos, reforzando la estrategia. Sin comunicación, la estrategia va a tener muchísimos problemas al desarrollarse, porque la comunicación debe implicar que todos los actores participantes en ese proceso estén bien comunicados, a lo largo del desarrollo del proyecto.

Es crítico, es fundamental; muy probablemente, sin una estrategia de comunicación, la estrategia de la organización como tal va a tener muchas fallas y, si hay riesgos, entonces son más probables las eventualidades de crisis que se puedan estar representando.

Pregunta 3: En el mundo de las organizaciones, nadie está exento de atravesar una situación de adversidad, en el caso de la empresa que usted representa, ¿cuáles son las posibles situaciones de crisis que pueden ocurrir?

Son de diferente orden. Voy a empezar por lo siguiente, el impacto que puede tener una crisis, según sea la característica de esta crisis. Puede haber una crisis económica o financiera, que aparentemente en este caso pudo haber ocurrido, en el sentido de que se generaron unos compromisos financieros con los artistas y no lo pudieron solventar y, por lo tanto, bueno, si no cumplen con la promesa de cancelar, bueno, entonces no hay actuación de los artistas, ¿no? Entonces una de las causales puede ser financiera.

La otra puede ser humana, en el sentido de que había errores humanos. Entonces ahí entran elementos de seguridad, por ejemplo. Aquí, por cierto, en otros eventos en

Caracas, donde ha habido estampidas, por ejemplo, problemas en los cuales la gente por alguna situación de inseguridad, qué sé yo, algún disparo, alguna pelea o algún conflicto que se presente en un evento, entonces se generan problemas de seguridad, eso genera una crisis, porque puede haber personas heridas o incluso puede haber personas que puedan morir en un evento en donde hay magnitudes, eso puede ocurrir.

También puede haber riesgos o situaciones de crisis derivadas de algún accidente ocasionado por algún incendio, por ejemplo, o algún cortocircuito o algún efecto que genere también algún problema. Una falla en servicios públicos puede también ocasionar una crisis, si hay un apagón general, y sobre todo un evento que requiere electricidad, obviamente que eso genera una crisis, ¿no?

También puede haber crisis relacionadas con la falta de organización del propio evento. Son múltiples los factores que te pueden llevar a caer en una crisis. Tipo organización que es de tipo servicio, la crisis puede manifestarse por distintas razones, hasta puede haber situaciones de crisis originadas en razones políticas, por ejemplo, o en derivada de alguna presencia de propuesta en un evento que tiene un alcance político, eso puede estar, eso puede ocurrir también en un evento de este tipo.

Entonces, la forma en que se puede generar una crisis son múltiples y siempre se genera la necesidad de atender la crisis y gestionarla adecuadamente cuando hay impacto humano, cuando hay un impacto financiero, cuando hay un impacto operativo. Y cuando hay un impacto, por supuesto, en la reputación de la organización.

Entonces, las crisis tienen esa exigencia, tienen esos orígenes, pero pueden tener esos impactos, por lo tanto, cuando tú las abordas, tienes que tomar en cuenta a quiénes esta crisis pudo haber afectado. ¿Quiénes resultaron afectados en esta crisis que ustedes están analizando?

Bueno, el público en primer lugar, porque fue quien se le ofreció la promesa de disfrutar de un evento con una calidad artística determinada; los artistas que se comprometieron y no pudieron estar presentes porque no les pagaron; las personas que fueron, los contratistas de los artistas o los managers de los artistas que estaban ahí presentes. Y vaya usted a saber qué otros impactados hubo aquí en este caso.

Y, por supuesto, en estas organizaciones, su reputación queda bien impactada. Porque a la hora de generar otro evento de este tipo les va a costar que consigan artistas que se vinculen con ellos o que consigan contrato. La pérdida de credibilidad queda aquí evidenciada y por lo tanto la reputación se ve manchada. Entonces, hicieron una proyección de imagen de que era un gran evento, además con un hombre que no sé si es un hombre por el cual ellos tuvieron que pagar, no lo sé, porque es una marca; no sé si es internacional.

O sea, es una marca internacional y hay temas de marca allí que tienen que pagar por usar esa marca. Porque bueno, se puede ver afectada la marca si es así, ¿no? Yo entiendo que si hay eventos que se nombran así en el mundo, no sé si hay un propietario de esa marca, ¿no? Pero entonces, bueno, obviamente que son consideraciones que hay que valorar allí.

Pregunta 4: ¿Cuál es la mejor forma de que una organización, por ejemplo, una productora de eventos masivos, pueda prepararse ante una posible situación de crisis?

Tienen que tomar en cuenta que requieren un manual de crisis. ¿Por qué? Porque este tipo de eventos, sobre todo cuando tienen impacto en magnitudes de gente, hay riesgos asociados y por lo tanto tienes que tener un manual de crisis. ¿Qué pasa si tenemos un problema con los servicios públicos? ¿Qué pasa si hay un altercado entre los participantes o hay un enfrentamiento entre, qué sé yo, el personal de seguridad y

los participantes? ¿Qué pasa si hay un incendio? ¿Qué pasa si se va la electricidad y no se pueden escuchar los sonidos?

Todo eso está en un manual de crisis. En un manual de crisis, determinas cuáles son los pasos a seguir en caso de cada cosa y entre las cosas que hay que determinar es cómo debes comunicarte adecuadamente en caso de que ocurran esas crisis antes, durante y después. Es decir, antes, porque ahí se ve claramente en este caso que la crisis vino incluso antes, ¿no? Pero lo que ustedes contaron es que incluso durante el evento hubo muchos otros problemas, ¿no? Un cantante que viene a una hora determinada y resulta que esa promesa también fue incumplida.

La recomendación es que tiene que haber un manual de crisis. Cuando tienes un manual de crisis, tienes una ventaja que es que ya tienes preparado con anticipación los mensajes, cómo los vas a decir, quiénes son los voceros que los van a decir y cuáles son los medios que vas a utilizar para informar sobre el caso. Tienes que estar preparado, entonces la recomendación mayor es que sea preventivo, no reactivo para actuar en el momento que ocurrió, porque ya después de que las cosas ocurren es más difícil estar preparado.

Pregunta 5: En su opinión, ¿cuál es la importancia de mantener una comunicación activa y asertiva con los públicos?

Una de las cosas que yo creo que, en este caso, en situaciones de eventos públicos tienes que cuidar mucho los temas de cumplimiento de lo que estás ofreciendo. Si le estás ofreciendo un servicio determinado a un público determinado, si le estás ofreciendo la participación a un artista determinado, tienes que tener una comunicación constante de cómo va el proceso, los canales por los cuales ellos se van a mantener comunicados siempre oportunamente.

Además, tienes que tener una observación y un seguimiento a cómo está reaccionando la gente, los distintos actores, frente a las situaciones. Entonces, tiene que tener predicción en cuanto a prender las alarmas cuando puede haber una cosa que está saliendo mal, para ir corrigiendo cualquier situación determinada, eso es algo que creo fundamental desarrollar.

Sí, hay que comunicarse oportunamente con los distintos actores, con el público que es el que va a comprar el servicio, con los participantes, con el equipo de trabajo, tiene que haber mucha comunicación interna, porque a veces uno de los problemas que hay es que se ocupa mucho del tema de la comunicación de venta, del mercadeo, pero no hay comunicación interna, por ejemplo. Entonces, resulta que al final los eventos o los servicios, cualquiera que sea, se generan gracias a que hay un equipo de trabajo y unos aliados que están participando que son los que van a garantizar que la promesa sea cumplida.

Pregunta 6: Tomando en cuenta que las crisis ocurren de forma inesperada, ¿cómo debe responder la organización ante sus públicos? ¿Qué actitudes debe tomar y qué actitudes debe evitar?

Yo creo que uno de los principios es no mentir, incluso, a veces es preferible callar que mentir, pero lo que debe hacerse es informar oportunamente. Tiene que haber un sentido de humildad, ofreciendo disculpas por lo que haya ocurrido y, además, deben tomarse acciones para resarcir el daño. O sea, con las excusas no basta, sino que tienes tú un mecanismo en el cual puedas resarcir cualquier daño que le puedan ocasionar a otro.

Eso es un principio fundamental, que tienes que, hasta en cierta medida, tratar de informar los hechos tal como son, ofreciendo las disculpas, pero generando acciones que, de alguna manera, te permitan rescatar la fe perdida que pueda ocasionar una

crisis determinada. Esos son elementos fundamentales, tienes que hacerlo de forma más oportuna, mientras más cerca de la situación sea, mucho mejor.

Y bueno, si no tienes posibilidad de dar una respuesta, yo siempre creo más en que es preferible guardar silencio e ir poco a poco ofreciendo información a manipular o a mentir, eso es algo que hay que evitar en todo caso.

Pregunta 7: ¿Cuáles son las ventajas de la comunicación estratégica para afrontar situaciones de crisis?

La ventaja es la preparación; la preparación tiene dos componentes, uno es que si visualizas con anticipación cuáles son los riesgos que puedes tener, tomas medidas para asegurarte, en la medida de lo posible, de que la ocurrencia de esos riesgos disminuya. Voy a poner dos o tres ejemplos en este caso, si tú generaste un contrato con unos artistas quienes les ofreciste una cantidad X, un contrato que generaste, tienes que anticipar los fondos para cumplir con ese contrato.

Y entonces desarrollas una prevención, en este caso financiera, una prevención de tipo operativa, es que si vas a ofrecer un espectáculo, tomas las previsiones para tener tus plantas de electricidad o de servicios de baño, servicios de abastecimiento para quienes asistan, tienes que prever eso y entonces te anticipas y el riesgo disminuye. Si uno de los riesgos está asociado a la seguridad, entonces tomas la medida de seguridad anticipadamente para evitar que ocurra.

Ahora bien, además de tomar todas las medidas preventivas para disminuir los riesgos, tienes también que prepararte en caso de que esas medidas no sean suficiente y si se presentan las eventualidades, entonces, con anticipación preparas tu comunicación en caso de que alguno de tus riesgos surjan y entonces fijas tu posición y tu explicación en lugar de estar haciéndolo a la ligera.

En la medida que tú corras más generando comunicación, los riesgos pueden incluso potenciarse, es decir, si cometes un error fijando una posición apresurada porque la crisis te agobia, allí pueden a lo mejor generar un mayor impacto. En la comunicación, sobre todo ahora en cuando las redes sociales difunden todo en vivo, tienes que tener muchísima responsabilidad y cuidado cuando generas un mensaje.

Pregunta 8: Ante la presencia de una crisis organizacional, ¿cuáles medios de comunicación y/o plataformas digitales son los ideales al momento de comunicarse con sus públicos y obtener retroalimentación?

En cada caso, la organización uno de los análisis que tiene que hacer en su plan de comunicación es cuáles son las plataformas de comunicación más adecuadas para comunicarte con la gente.

Hay comunicación que puedes dar en el evento a viva voz, por ejemplo, explicaciones que puedes dar a través de los micrófonos o el parlante, por ejemplo, es un mecanismo si la crisis se da durante el evento como tal. Pueden utilizar las pantallas que puede haber en el evento, pero también pueden usar los canales propios de la organización a través de sus redes sociales.

Si hay que hacer trabajo de comunicación preventiva, se puede hacer a través de las redes sociales, para los participantes del evento, pero también puede entregar información en el sitio en prevención de cualquier eventualidad que surja en el evento.

De manera que cada organización tiene que analizar las distintas posibilidades de comunicación que puede tener, no solamente las redes sociales, las redes sociales son importantísimas. Si ellos en el análisis deciden que la mayoría de las ventas se hicieron a través de las redes sociales, bueno, eso es un canal apropiado para hacerlo. De manera que nosotros lo podemos utilizar sin duda.

Pregunta 9: ¿De qué forma considera que se puede ver afectada la reputación de las empresas ante una gestión no planificada de una situación de crisis, a diferencia de cuando existe un buen manejo de las comunicaciones?

Cuando ofreces promesas y no cumples, tu reputación se cae y por lo tanto tu futuro puede quedar en entredicho. Entonces no solamente puedes tener problemas en el momento en que se genere la crisis, sino que tu credibilidad queda dañada. Y para seguir con tu trabajo organizacional hacia el futuro va a ser más difícil.

Entonces tienes que hacer procesos de control de daño, tienes que ir corrigiendo y buscar la forma de que lo que haya sido una crisis que hayas vivido te dé un conjunto de aprendizaje que ayuden a superar cualquier situación a futuro. Hay organizaciones que pasan por crisis y siguen adelante, entonces, toda crisis deja enseñanza.

Ahora si repites las mismas cosas que hiciste, bueno, ya cuando lo haces por segunda vez, la reputación queda aún más por el suelo y la posibilidad de recuperarse son menores. Entonces, ¿qué ocurre? Que tiene que haber una correspondencia entre lo que dices, entre lo que ofreces y lo que terminas haciendo. Y en eso se basa la credibilidad de tu marca, como tal. Una marca cuya reputación ha sido dañada por varias experiencias es muy costoso para que pueda levantarse.

Sobre la pregunta de María Cristina acerca de si las productoras tuvieron una posición evasiva de la crisis.

Sí, claro, lo que ocurre es que, bueno, distintos de los públicos con los cuales interactuaron ellos, no solamente los que compraron la entrada, sino los músicos, eso se corre mucho y eso es la reputación queda dañada. Entonces les va a costar muchísimo más, digamos, lograr conseguir aliados, conseguir personas que trabajen

con ellos. Incluso ahí puede haber hasta daños colaterales porque la empresa a través de la cual se vendieron los tickets indirectamente también puede verse afectada.

Anexo C1. Guía de preguntas para el Instrumento III (Cuestionario de Google Form)

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer su apreciación acerca del evento *Musik Fest*, el cual fue organizado por las productoras *Live Vip Music* y *High Class Production* en la Base Aérea La Carlota. La información obtenida será utilizada en un trabajo de investigación, cuyo fin es completamente académico. Cabe destacar que las investigadoras mantendrán la confidencialidad de sus respuestas.

Su valoración es importante para las investigadoras, por lo que le invitamos a expresar sus opiniones de forma clara y sincera.

1. Indica tu edad

- Menor a 15 años
- 15 a 18 años
- 19 a 22 años
- 23 a 26 años
- 27 a 30 años
- Más de 30 años

2. ¿Conoces las organizaciones que estuvieron detrás de la producción de *Musik Fest*?

- Sí
- No

3. **¿Has asistido a algún evento organizado por las productoras *LiveVip Music* y *High Class Production* previo al festival?**

Sí

No

4. **¿Cuáles fueron los medios de comunicación a través de los cuales la empresa productora difundió la realización del festival? Puedes marcar más de una opción**

Instagram

Twitter

Correo Electrónico

Afiches

Radio

TV

Otro: _____

5. **Luego de haber comprado tu entrada, ¿recibiste información adicional a la difundida por las redes sociales sobre el festival?**

Sí

No

6. **¿Cómo calificarías tu experiencia en el *Musik Fest*?**

Excelente

Buena

Ni buena ni mala

Mala

Muy Mala

7. ¿Estuviste presente durante todo el evento?

Sí

No

**8. Si tu respuesta a la pregunta anterior fue negativa, ¿cuál fue la razón?
Puedes marcar varias opciones.**

El evento no cumplió con mis expectativas

Sentí que mi seguridad estaba en riesgo

Demasiado tiempo de espera

El ambiente se tornó muy turbio

Motivos personales

Otro: _____

9. ¿Cómo calificarías el trato del equipo organizador hacia el público asistente?

Excelente

Bueno

Ni bueno ni malo

Malo

Muy malo

10. ¿Cómo calificarías la seguridad en la Base Aérea La Carlota antes, durante y después del evento?

- Excelente
- Bueno
- Ni bueno ni malo
- Malo
- Muy malo

11. Durante los días previos al evento, varios artistas comunicaron que no se presentarían en el festival. En vista de esa situación, ¿pensaste en no asistir al evento?

- Sí
- No

12. Si tu respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿cuáles fueron las razones por las que finalmente decidiste asistir al evento? Puedes marcar más de una opción

- No quise perder el dinero de mi entrada
- No me iban a dar reembolso de mi entrada
- Aún estaban confirmados artistas de mi interés
- No me llamaban la atención los artistas que cancelaron
- Decidí ir al festival por curiosidad
- Otro: _____

13. Durante el evento, ¿hubo alguna declaración en vivo por parte del equipo organizador en relación al retraso del inicio del festival y/o los artistas que no asistieron?

- Sí

No

14. En una escala del 1 al 5, donde 1 es el valor más bajo y 5 el más alto, ¿cómo calificarías el *Musik Fest* en relación con otros festivales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. ¿Asistirías a una segunda edición del *Musik Fest*?

Sí

No

16. ¿Tuviste algún problema en particular con el equipo organizador durante el festival? Si tu respuesta es afirmativa, explica qué ocurrió.

Anexo D1. Carta de validación de los instrumentos de investigación



CARTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Por medio de la presente comunicación, yo Genevieve Saint-Surin, cédula de identidad N° 11.311.616, hago constar que he revisado y validado el /los instrumento (s) del Trabajo Final de Concentración Corporativa, titulado: CRISIS DE LAS PRODUCTORAS LIVE VIP MUSIC Y HIGH CLASS EN EL EVENTO MUSIK FEST con fecha, 31 de mayo de 2023, y el cual fuera realizado por los bachilleres Alejandra Del Carmen Cermeño Márquez C.I. 29.536.616 y María Cristina Domínguez Fuenmayor, C.I. 27.670.516, como requisito establecido por la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica.

Nombre: Genevieve Saint-Surin

Firma: 