

Formación de espectadores, desarrollo de públicos y gestión de audiencias: tres puentes posibles para el fortalecimiento del sector

ALGÁN, Raúl S. / Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas Proyectuales (INSOD). Buenos Aires, Argentina y CONICET. Buenos Aires, Argentina. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8659-0889> - raulsantiago@algan.com.ar

BERSTEIN, Brenda S. / Instituto de Artes del Espectáculo, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires (UBA) y Universidad Argentina de la Empresa (UADE). - bberst@gmail.com

Tipo de trabajo: ponencia

» *Palabras claves: formación de espectadores - desarrollo de públicos - gestión de audiencias - producción integral*

» **Resumen**

En la actualidad tanto los grupos de teatro independiente, como los empresarios teatrales, y aún el sistema de producción público, montan sus espectáculos muchas veces sin concebir cabalmente quienes serán sus potenciales destinatarios. En ese sentido, más allá de la responsabilidad de los promotores particulares de cada proyecto escénico en esa concepción o falta de concepción acerca de hacia quiénes va dirigida su propuesta, consideramos fundamental, comprender qué lugar ocupa el público y que herramientas utilizamos para vincularnos con él. En esta oportunidad proponemos una mirada sectorial que nos permita abordar el mercado teatral en su conjunto, atendiendo a la recepción como principal motor.

Para ello, nos proponemos caracterizar en primer lugar el concepto de público objetivo y su vital relevancia, desde el diseño de producción, en la concepción de cualquier proyecto que se desee realizar, sin importar a qué sistema de producción pertenezca ni en qué circuito transite luego. A partir de allí, analizamos tres modalidades: la formación de espectadores, entendida como las políticas culturales de fomento del hábito y la práctica de ver teatro; el desarrollo de públicos como las acciones orientadas al crecimiento del mercado y la demanda; y la gestión de audiencias, es decir el conocimiento y seguimiento de los vínculos con los asistentes a los espacios escénicos. Más allá de la conceptualización de cada uno de esos ejes de trabajo, complementamos este análisis con algunos ejemplos de buenas prácticas, que nos permiten pensar y proyectar posibles estrategias a futuro para seguir trabajando en el crecimiento del sector. Queremos destacar que la formación de espectadores, el desarrollo de públicos y la gestión de

audiencias son acciones que se desarrollan en todos los mercados teatrales del mundo, si bien este trabajo hace foco en el territorio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

› ***Una mirada desde la producción integral de espectáculos***

Aunque no parezca siempre hay un destinatario que está siendo pensado desde la producción, a este lo denominamos público objetivo. Así como un lector ideal, que quizás no se corresponda, a ninguno en particular de los lectores reales que luego tenga un libro, pero está en la cabeza del escritor, del editor y de quien decide distribuirlo, para que valga la pena poner en funcionamiento esa cadena productiva. Muchas veces un proyecto surge para el artista o el colectivo artístico desde una necesidad de expresión, sin la necesidad específica de que haya un otro para recibir esa creación. Esa intención inicial de expresarse, entendemos que debe ser complementada por un propósito de comunicativo, en donde lo expresivo centrado en el sujeto productor, pueda enfocarse también sobre quienes van a recibir ese proyecto. Así expresión y comunicación son ejes que todo el tiempo deben balancearse entendiendo que se produce un des-centramiento, es decir, se saca la necesidad de expresión del centro para reemplazarla o al menos hacerla convivir con la necesidad de comunicar que implica necesariamente a un otro. De esta manera hay un des-centramiento para lograr una mayor y nueva con-centración, ahora en lo que será el futuro público objetivo.

Si bien para el artista, salir del foco expresivo y pensar desde el comunicativo puede ser difícil, desde la producción y su consecuente profesionalización en el rol específico, demandan la necesidad de pensar a ese público objetivo desde los inicios del proyecto. En este sentido hay una estrecha relación entre el intangible creativo, esto es la idea fuerza de un espectáculo y el público objetivo, como destinatario final del mismo. En la relación que subyace entre ambos estriba la labor de la producción integral: reconocer el *leitmotiv* de ese intangible creativo y trazar el diseño de producción y el plan de comunicación consecuente para lograr interpelar a ese público objetivo.

Entonces, cuando hablamos de público objetivo, en primera instancia, es necesario comprender que estamos haciendo referencia a un concepto abstracto, no a una persona o grupo de personas concreto. Es decir que cuando un productor de espectáculos construye el público objetivo de la obra a producir estará pensando en un conjunto de variables que agrupadas constituirán una masa abstracta y homogénea de personalidades, una aproximación idealizante de quienes luego serán si todo sale bien los verdaderos espectadores que concurran a ver el espectáculo. Podemos así pensar variables etarias, geográficas o de género, pero también otras de orden más cualitativo como puede ser gustos, prácticas culturales o estilos de indumentaria. De hecho, es recomendable conjugarlas, así como pensar un público objetivo primario y uno secundario donde este último amplíe al primero.

Evidentemente, la correcta definición del *leitmotiv* y la construcción del público objetivo no redundará en que el proyecto sea un éxito económico porque esta actividad no tiene forma de contar con esa garantía y el riesgo siempre es alto. Sin embargo, cuando se hace esta segmentación y los planes de comunicación son claros y están bien ejecutados, se producirá el posicionamiento de la obra en el mercado teatral. Se espera de esta manera, bajar el riesgo del proyecto porque se entiende que se está llevando a cabo una eficaz utilización de los recursos. Entonces, si segmentar es definir a qué clientes se atenderá, posicionar es definir cómo se los atenderá.

El concepto de posicionamiento de mercado en términos del marketing se refiere a la “forma en que los consumidores definen un producto con base en atributos importantes; es el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia” (Kotler & Armstrong, 2017, p. 187). Es decir que, al posicionarse frente a su público objetivo, lo que hace la productora o el colectivo teatral es identificar la propuesta de valor que tiene su espectáculo. De este modo, el espectador pondrá su necesidad cultural en relación con la oferta del mercado y elegirá una u otra opción, en función de lo que le apetezca y del género elegido. En las artes escénicas, como describen Kotler & Scheff (2004), el posicionamiento puede darse por diversos atributos. “Algunos tienen que ver con la propia organización, como el carisma del director, el enfoque de la programación, la reputación de la organización” (Kotler & Scheff, 2004, p. 336).

Así caracterizado el público objetivo, corresponde definir qué sucede cuando, la obra está en fase de representación o explotación y se encuentra con sus espectadores reales. En este sentido, definimos como público real al espectador que, tras atravesar un proceso de decisión, convierte la intención de compra en una transacción real para obtener su entrada y asistir al espectáculo. Este público es el que vemos en la butaca de la sala, es decir que a diferencia del público objetivo que es un concepto, este es tangible. A priori, si la obra concibió correctamente su *leitmotiv* y el público objetivo se transformó en público real, se espera que ese público haya sido interpelado por el hecho escénico. Si así sucediera, se entiende que este público deviene en público apóstol, es decir un difusor del evento que busca multiplicar su experiencia positiva en otros espectadores. Cuando, por el contrario, sucede que el espectador no sale satisfecho de la función, entonces nos encontramos con un público detractor dispuesto a no recomendar. En ambos casos, sea a favor o en contra, el espectador toma una postura frente al hecho dramático y decide accionar en función a ella. Pero también puede suceder que el espectador salga de la función y no tome ninguna acción concreta ni a favor ni en contra del espectáculo, entonces estaríamos hablando de un espectador indiferente.

Existen otras calificaciones además de la que brindamos. Por ejemplo, Colomer hace una tipificación del público que también es interesante rescatar. Por un lado, reconoce al público activo, que es aquel entre cuyas prácticas culturales ir al teatro ya es una opción, por otro al público latente, que no asiste con

regularidad porque tiene algún tipo de barrera cultural o económica y, por último, a un público de demanda inexistente (citado en Durán, 2016, p. 100).

Por su parte, Hanna (2017) identifica la existencia de tres tipos de público en función de su relación con las artes escénicas. Público habitual es aquel que “tiene precedente de vinculación con el espectáculo” (p. 68). Este, a su vez, puede ser especializado, si está familiarizado con la acción de ver teatro; recurrente, si tiene el hábito de ver teatro sin un grado máximo de compromiso, y ocasional si tiene el hábito de ver teatro, pero no lo hace seguido. Público potencial es aquel que “está vinculado de algún modo con la oferta pero que, hasta el momento, no participa ni consume” (p.68). Por último, el no público está compuesto por aquellos que “se mantienen al margen de la oferta teatral de la Ciudad” (p.68). Así distinguidos los tipos de público en función de su trayectoria como espectadores podemos desarmar los procesos de marketing cultural para poder comprender los procesos de decisión de compra.

› ***La formación de espectadores como eje de políticas culturales***

La formación de espectadores construye un tipo de ciudadanía y a partir de ello tiene necesariamente que ver con la construcción de políticas culturales. Coincidimos con García Canclini (2005), que las define como el “conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden de transformación social” (p. 72). Es claro que las artes escénicas en general y el teatro en particular, son actividades fundamentales dentro de las diferentes expresiones de la cultura de la Argentina y deben tener un apoyo real desde una política cultural apropiada que trascienda los cambios de gobierno y pueda proyectarse en el largo plazo.

La gestión cultural, en este contexto, entiende al Estado, y a los diversos agentes que intervienen en su accionar, como un mediador cultural necesario para la construcción de una ciudadanía deseada y las políticas en torno a la formación de espectadores son una forma de esto. Esta mediación es clave y se observa en los tipos de apoyos que describiremos en esta instancia. Como describe Trovatto (2013) existen tres dimensiones de la mediación cultural que se presentan en simultáneo. La primera es la dimensión facilitadora que “engloba el conjunto de tareas, funciones y operaciones que el mediador lleva a cabo, con el objetivo de facilitar la integración de las personas para las que desarrolla su labor de mediación” (p. 340). Existe además la dimensión lingüística en la que el mediador tiene que “aclarar cualquier aspecto implícito de la comunicación, sobre todo en el terreno pragmático y cultural” (p. 340). Por último, la dimensión psico-social, que es aquella en la que el mediador “encuentra su máxima expresión y se configura como agente de cambio social y responsable del enriquecimiento cultural” (p.

341). A través de esas dimensiones se da la mediación entre los Estados culturales y se producen los intercambios más ricos.

En ese sentido, más allá de las exenciones impositivas a nivel nacional y vigentes también en la Ciudad de Buenos Aires y otras plazas a lo largo de todo el país y que se constituyen como cruciales para el desarrollo del sector de las artes escénicas, las políticas estatales tienen distintas líneas de apoyo y promoción. A nivel nacional desde la Secretaría de Cultura, el Fondo Nacional de las Artes y el Instituto Nacional del Teatro, se brindan diferentes tipos de apoyo económico, otorgándole preferente atención a las obras de autores nacionales y a los grupos que las representan, impulsando la actividad teatral, favoreciendo su más alta calidad artística y posibilitando el acceso de la comunidad a esta manifestación de la cultura. De igual manera, cada año, el país de puebla de Fiestas y Festivales de teatro (algunos con apertura a danza, música y más y nuevos lenguajes). Algunos de estos son propios de alguna ciudad o región, otros en cambio son nómades y van mudando su lugar de realización. En el ámbito internacional podemos identificar a Iberescena como el principal motor económico-financiero que fomenta la realización de festivales y encuentros.

En el caso de la Ciudad de Buenos Aires, el organismo que centraliza estas ayudas es PROTEATRO, dependiente del Ministerio de Cultura. En todos estos casos, los presupuestos están orientados de manera íntegra a la producción teatral y no tienen previstas líneas de apoyo a la circulación y la recepción de esos espectáculos. En palabras de Marina D’Lucca, directora de Proteatro y consultada respecto a la formación de espectadores: “Es una gran falencia. Es decir, la formación de espectadores no está específicamente en las líneas porque no fue pensada en su creación” (M. D’Lucca, comunicación personal, abril de 2019). El problema es que, si se destinaran fondos para solventar la formación de público sin un aumento del presupuesto, tendrían que reducirse los recursos destinados a otras líneas y programas. “Que Proteatro desarrolle una acción potente, amplia y generada por el propio organismo requeriría una inversión presupuestaria aparte” (M. D’Lucca, comunicación personal, abril de 2019).

El teatro más allá de poder funcionar como un entretenimiento en el tiempo de ocio, es también y sobre todo, transformador social, formador de identidad cultural y participación política, por tanto es esencial que puedan conservarse los espacios para que este arte pueda desarrollarse, pero con la protección solamente de esas bases tangibles (los edificios y espacios) no alcanza, y si bien es esencial que la misma pueda realizarse de manera eficiente, son necesarias también otras herramientas de gestión para darles vida y volverlos útiles. El fomento de la producción a los distintos colectivos teatrales, así como a la circulación de los mismos es crucial, pero queda pendiente aún en alto grado el trabajo sobre la accesibilidad de la población, es decir, la formación de espectadores, trabajada como una política estatal que garantice el derecho a la cultura. En otras palabras, que una política que defienda los bienes culturales debe también contribuir a procurar democratizar la propiedad asegurando el acceso al disfrute como

mecanismo de inclusión social y el estado debe accionar como garante de la accesibilidad a los espectáculos como base fundamental de derecho cultural y en este sentido, la formación de espectadores puede ser entendida como una forma de educación no formal que redundaría en esa inclusión social buscada. En el caso de los espectadores jóvenes los estudios de Durán (2016) y de Durán & Jaroslavsky (2012) son pioneros en la comprensión de las nuevas generaciones y sus prácticas culturales. El Programa de Formación de Espectadores, que depende del Ministerio de Educación de la Ciudad, ya lleva más de una década trabajando la relación entre la escuela y las artes escénicas. El programa procura enfrentar “el desafío de hacer del teatro independiente una nueva fuente de disfrutes y conocimiento para los adolescentes del marco de la escuela” (Durán & Jaroslavsky, 2012, p. 143). Una de las claves del programa es que la escuela vaya al teatro y no el teatro a la escuela, concepto vital para cumplir con el objetivo primordial de la asociación, que es generar el hábito de ir al teatro.

Estructuralmente, lo más interesante del caso es que el programa funciona como un punto de pivote entre el sector público, la escuela, los docentes, los artistas y el público en general. Se ve en este punto un claro ejemplo empírico de la idea antes analizada de mediación cultural. Esta acción es consistente con su entorno ya que “el programa se encuadra en el Ministerio de Educación, y desde allí debemos replantear nuestra actividad pedagógica” (Durán & Jaroslavsky, 2012, p. 144).

Otra iniciativa fundamental para mencionar es la Escuela de Espectadores de Buenos Aires (EEBA) fundada y dirigida por Jorge Dubatti desde 2001, que, en constante crecimiento y expansión, sigue inspirando a otras escuelas de espectadores con sus variantes en muchas otras ciudades (y países). En palabras de su creador la Escuela de Espectadores de Buenos Aires es “un espacio de estudio, análisis y discusión de los espectáculos teatrales en cartel en la ciudad al que hoy concurren trescientos cuarenta alumnos. La actividad es anual, de marzo a diciembre y lleva ya trece años de labor ininterrumpida” (Dubatti, 2019, p. 105). Es clave poder comprender las implicancias de esta actividad porque trasciende el disfrute para ser una herramienta formativa. Así, los integrantes de la Escuela “asisten a una serie de espectáculos, acordados previamente, de diferentes circuitos del teatro porteño (...) y luego los analizan con nuestra coordinación al frente de la clase y con la asistencia de los teatristas creadores del espectáculo analizado” (Dubatti, 2019, p. 105).

Para finalizar este apartado, dedicaremos unos párrafos a la importancia de las instancias de evaluación muchas veces descuidadas en la gestión pública. Una de las variantes para poder realizar esa evaluación es el armado de indicadores y su construcción adecuada desde metodologías cuantitativas y cualitativas, para que resulten significativos de aquello que se quiere relevar. Para que los indicadores sean efectivos deben estar concebidos desde el inicio, en la instancia de planificación, aunque recién vayan a ser utilizados más adelante y relevados al final de la acción prevista. Habitualmente, en una administración pública como la nuestra, acostumbrada a gestionar sobre la marcha y creando soluciones AD HOC sin

normalización alguna para los diferentes inconvenientes que surjan, es muy difícil pensar en la instancia de evaluación. Sin embargo, sostenemos la importancia crucial de esta etapa en una concepción integral de la gestión cultural entendida desde la planificación inicial, la implementación propiamente dicha y la retroalimentación de ese circuito, relevando la información necesaria para poder lograr las adecuaciones que se requieran.

Más allá de los registros económicos y de los datos concretos de gastos y erogaciones, suele notarse una falta notable de interés por este capítulo, entendiéndose muchas veces que se trata más de una responsabilidad administrativa que cultural. En ese sentido, la falta de instancia de evaluación implica también la dificultad para la obtención de datos del sector que permitan mejorar las políticas culturales y cualquier tipo de acción que se quiera llevar a cabo. En definitiva, es un área con mucho trabajo por desarrollar todavía y es crucial entender cómo medir el impacto transformacional que pueden tener las políticas culturales y en particular las de formación de espectadores donde cada transformación de un espectador que se construya como tal, cuenta aun cuando no sean números de alto impacto o puedan traducirse en fotografías vistosas para una campaña electoral.

› ***Desarrollo de públicos, una necesidad sectorial***

El desarrollo de públicos es una forma de incrementar las posibilidades de explotación de un mercado. Es decir, identificar y desarrollar nuevos segmentos a partir de la detección de sus deseos y necesidades para poder ofrecerles productos existentes, variantes sobre los mismos o nuevos productos desarrollados especialmente para ellos. Como no existe un público homogéneo sino una heterogeneidad identitaria de públicos es posible realizar múltiples segmentaciones que posibiliten ir ampliando los segmentos a los cuales se sirve y a quienes se les ofrece valor a la vez que generando y captando nuevos valores para ofrecerles. Así, más allá de fidelizar a quienes ya concurren al teatro, tratando de aumentar su frecuencia de asistencia, siempre hay un nuevo público, potencial, a quien poder dirigirse para que la base de consumidores pueda seguir creciendo.

De esta manera, se puede tratar de generar un nuevo segmento a partir de un público potencial, que quizás no va al teatro, pero podría considerarlo como una opción si se le construye una propuesta de valor atractiva y se le comunica bien la misma o generando nuevas propuestas, alternativas, innovadoras y novedosas que requieren generar su propio público porque no resultan atractivas a quienes hoy son asiduos concurrentes al teatro. Hay una realidad que los teatristas conocen bien y es que cada vez resulta más complejo acercarse a las nuevas generaciones desde las artes escénicas, que por definición y más allá de las tecnologías que utilicen, apuestan por el encuentro artesanal, único e irreplicable de quien actúa y su público. Esto hace que, en la mayoría de los casos, no haya una renovación de público y que el promedio

de edad de los asistentes siga aumentando, disminuyendo la base real de asistentes, quienes van envejeciendo y muriendo, sin que nuevo público pueda sumarse en su reemplazo.

Cuando hablamos de desarrollo de públicos podemos pensar en dos vertientes: la sectorial que describimos en este artículo la cual responde a la necesidad de un sector que necesita hacer saludable su dinámica y otra más propia de la acción de desarrollo de mercado que puede llevar adelante una empresa determinada con el objetivo de tener ventaja competitiva. Proponemos describir someramente la segunda para luego detenernos en la primera que es la que interesa en esta investigación.

Es de interés para una productora de espectáculos el desarrollo de mercado porque en esta acción abre las posibilidades de explotación, gira, asociación y, por ende, monetización de un espectáculo determinado. Esta es una de las principales dificultades que trae aparejado la condición de eventualidad de la representación escénica: hablamos de la cuasi imposibilidad de generar ventanas de explotación por fuera de la posibilidad de hacer funciones. Mientras el cine puede monetizarse en la pantalla grande, en la chica, *on demand* o en situaciones específicas, agregando además para cada enlace de la cadena otras opciones como el *candy shop*, la venta de *merchandising* en general o las butacas con efectos especiales 4D, la obra de teatro solo logra generar valor económico en la venta de entradas que está supeditada a la función. Esta, a su vez está condicionada por la localización geográfica de la sala. En suma, cuando una empresa inicia acciones de desarrollo de mercado, lo que hace es ampliar las zonas liminales generando nuevas posibilidades de generar ganancia. Esto podría hacerlo creando una segunda compañía para representar la misma obra, haciéndola circular hacia otras plazas donde pueda ser representada, aumentando la cantidad de funciones o realizando algunas apuntadas a algún público particular.

Con relación a la primera vertiente que mencionamos, el desarrollo de públicos es una acción sectorial que se lleva adelante tanto desde las instituciones públicas como desde las privadas y esto a través de distintas modalidades como premios, ferias, festivales, muestras al aire libre, entre otras iniciativas que abarcan un amplio espectro de formas y matices. Por ejemplo, en octubre de cada año, Aadet organiza *Vení al teatro*, una campaña que busca invitar al público a acercarse al teatro, focalizando en el consumo familiar del teatro y la introducción del consumo a los jóvenes. Se proponen una serie de acciones que muestran al teatro como hecho único, factor de encuentro comunitario y socialización y buscan fortalecer las vivencias gratificantes asociadas al consumo teatral y la superación del precio como obstáculo.

Así, desde el inicio del mes se convoca al público interesado a acercarse a Tickets Bs As, frente al obelisco donde se reparten bonos para acceder por un precio diferencial muy económico (por un valor final de \$100) a cualquiera de las funciones de esas semanas de los teatros asociados. Dentro de la misma campaña durante el mes de octubre también se propone el programa *30/30* por el que se ofrece un 30 por ciento de descuento a espectadores menores de 30 años. Esas iniciativas se complementan con funciones-debate y sorteos.

Otro ejemplo de desarrollo de público es el programa *Los Hugo al aire libre* que organiza la asociación civil de los Premios Hugo y que consta de una selección de pequeños números de obras musicales que se exponen en un escenario en plena calle Corrientes con convocatoria libre y gratuita. Como esas hay muchas otras acciones y se las considera de desarrollo de público porque están orientadas a que crezca el mercado de usuarios de espectáculos en vivo. También el Festival Internacional de Buenos Aires (FIBA), en el marco de la impronta del uso del *site-specific* como espacio de representación, puede llevar adelante acciones de desarrollo de público porque al salirse del teatro convencional gana la calle y con ella la llegada a potenciales espectadores. Hay una responsabilidad que tengo como director del FIBA. Lo hice con un proyecto como *La velocidad de la luz*, en el Barrio 31, para ir a un extremo, pero también con *La partida*, de Verónica Cendoya que hicimos en el Barrio Ramón Carrillo. Fue muy interesante porque llegamos con una obra de danza contemporánea a un público que nunca iba a ir al FIBA. (F. Irazabal, comunicación personal, marzo de 2019).

› **Gestión de Audiencias: la creación de un vínculo**

La gestión de audiencias, en tanto, se observa en las acciones de promoción que llevan adelante las salas y en el contacto que tienen con los espectadores que las transitan. Según Vergara e Ibacache, “como aquellas estrategias que se llevan a cabo desde los espacios culturales para alcanzar tres objetivos, muy distintos entre sí, pero absolutamente complementarios” (citado en Durán, 2016, p. 84). Esas metas son la fidelización, la ampliación y la diversificación. En otras palabras, es una manera de conformar y mantener un vínculo sustentable en principio entre la sala y sus espectadores, si bien también puede trabajarse desde una compañía que logre sostenibilidad en el tiempo y relaciones a largo plazo entre los espectadores y los valores centrales de sus propuestas.

La construcción de relaciones a largo plazo con los públicos interesados redundará en una identificación y cercanía entre esas audiencias y una sala o compañía a través de los valores que propone en su línea de producción, gestión y programación. Estas relaciones se construyen a largo plazo, pero se gestionan en el día a día de diversas maneras, desde acciones precarias como poner una hoja en la boletería para que el público deje su dirección de mail si quiere recibir novedades, hasta tener una base de datos completa que permita saludar al espectador por su cumpleaños, invitarlo a un estreno u ofrecerle algún servicio adicional y personalizado. Todas esas acciones tienen la mira puesta en mejorar la relación entre el público y la sala con eje en el aumento de la confianza y la calidad en el servicio por, sobre todo. Y esto requiere conocer a quienes asisten, recabar información y sostener buenos sistemas para su manejo y uso. La sala, en una primera instancia, clasificará la gestión de su público en dos tipos: público individual y grupos. Entendemos por público individual a la persona, pareja o grupo espontáneo que toma la decisión

de ver un espectáculo determinado. Ese tipo de público se ve habitualmente invadido por información acerca de la oferta cultural de su ciudad y opta por la alternativa que más le place. Por otro lado, hay un público de grupos que está integrado por el conjunto de personas que persigue un fin específico respecto de ver una obra o no. Por ejemplo, los grupos de espectadores que son manejados por un coordinador, los turistas nacionales o extranjeros o los asociados a instituciones o agrupaciones como centros de jubilados, escuelas, entre otros.

La diferenciación entre tipos de público impacta en la política de fijación de precios de las salas y, por supuesto, en el posicionamiento del espectáculo. De hecho, todas las salas procuran tener un precio homogéneo en las entradas. Históricamente, las salas del Circuito Teatral Empresarial se han caracterizado por tener solo un espectáculo a la vez en cartelera. Eso ha ido variando con los años. Las salas del Circuito Teatral Alternativo, en cambio, siempre han tenido más de una obra en cartel y en simultáneo, en línea con su modelo de negocios. En la actualidad, en ambos casos se procura que las obras que conviven en la misma sala tengan precios acordes. Además, todas las salas tienen, en mayor o menor medida, acuerdos de diversos tipos con sponsors y partners, por lo que es muy común que haya algún tipo de descuento institucionalizado. A ello se suma que la política de precios para grupos tiende a que el valor de la localidad baje si la cantidad de integrantes del grupo es superior a un número prefijado por la sala o la producción del espectáculo. Hay casos en los que al descuento en el precio de las entradas se le suma la posibilidad de participar de debates postfunción o contribuir a alguna acción a beneficio.

Por supuesto las nuevas tecnologías y todo el desarrollo del manejo de lo que se conoce como BIG DATA a través del procesamiento de toda la información que los espectadores van dejando en su vida digital, permite captar muchísimo conocimiento sobre los usos y hábitos de las audiencias actuales, así como entender quiénes serían las potenciales. Una persona que por ejemplo hizo click en un anuncio, estuvo varios segundos en una página leyendo críticas, pero finalmente no adquirió las entradas, es un segmento más fácil de alguna forma de convertir y de acercar a la transacción deseada que aquel que nunca vio ningún anuncio o se interesó por la propuesta de esa obra o sala.

Este espacio en donde cada vez están trabajando más empresas y organizaciones en la actualidad, a través de lo que se conoce como CRM (Gestión de Relaciones con el Cliente o *Customer Relationship Management* en inglés), sistemas que permiten centralizar todas las interacciones que se realizan entre una organización y sus diferentes públicos generando una base de datos unificada y accesible que permite contar con la información para hacer un uso específico de ella según los objetivos propuestos.

Cabe mencionar que en la actualidad son pocas las salas que conocen cabalmente el comportamiento de sus espectadores. Esto es porque en los teatros todavía no se ha tomado conciencia de lo importante que es tener manejo de esa información y generar indicadores de gestión, sean estos más desde lo artístico o desde lo económico. En el circuito teatral alternativo es donde más se reciente esta cuestión: las salas no

suelen saber de dónde viene el espectador, que canal de compra utilizó y qué gustos tiene. En este sentido, cabría primero tener indicadores de gestión para luego trazar estrategias de gestión de audiencias.

En las artes escénicas, salvo algunas excepciones, este es un campo que hoy están ganando (y convirtiendo en negocio) las ticketeras y redes sociales, sabiendo edades, gustos, procedencias geográficas, así como consumos alternativos, opciones de navegación y páginas visitadas, acceso móvil o desde pc, frecuencia de compra, antelación para la misma, etc.

En definitiva, el pasaje desde lo analógico a lo digital sigue aun realizándose y por eso es importante prever quiénes manejan ese contacto con la audiencia y la información que puede brindar. Esa información es plausible de convertirla en valor para la organización siempre y cuando tenga el manejo de datos propios para potenciar las propuestas y no dependa de otros en ese vínculo con los espectadores.

› ***Reflexiones finales***

Es fundamental indagar y relevar buenas prácticas en los tres ejes señalados: la formación de espectadores, el desarrollo de públicos y la gestión de audiencia, entendiendo sus particularidades y profundizando en su crecimiento. Es importante comenzar una conceptualización detallada sobre cada una de las modalidades de trabajo para poder entenderlas mejor y también lograr profundizaciones en cada una, registros detallados y comparaciones en cuanto a su eficacia, tanto en procesos de transformación como en resultados concretos de parámetros cuantitativos.

El teatro más allá de un entretenimiento es fuente de trabajo para muchísimos ciudadanos y también formador de identidad cultural y participación política, por tanto, es esencial trabajar en la creación y puesta en uso de herramientas que permitan mejorar su gestión. Por eso consideramos fundamental el relevamiento y la sistematización de esas buenas prácticas de gestión en torno a los diferentes públicos de las artes escénicas, desde los distintos sistemas de producción y también desde cada uno de los eslabones dentro del campo cultural para fomentar y potenciar su crecimiento y diversificación. Estos casos emblemáticos sirven de ejemplo y aprendizaje para quienes elijan desarrollar su tarea en torno a los espectadores.

En definitiva, el potencial espectador de una propuesta escénica debe estar siempre presente como interlocutor válido del mensaje, desde la reproducción del espectáculo hasta la representación de este. Conocerlo, entenderlo, decodificarlo es actividad clave de lo que denominamos producción integral de espectáculos, esto es, poder abordar la producción ejecutiva desde una mirada holística e integradora de arte, negocio y cultura.

Creemos que la construcción de un público objetivo desde la primera concepción de cualquier proyecto escénico así como el conocimiento y manejo de herramientas vinculadas con su formación, gestión y

desarrollo se vuelven cruciales y pueden generar una posibilidad de trabajo conjunto entre sectores empresarial, público y tercer sector (asociaciones civiles, comunitarias, Ongs, etc.) en pos de lograr mayor cercanía con los públicos para quienes trabajamos y contribuir al fortalecimiento de las artes escénicas.

Bibliografía

- Bayardo, R. (2017) *Economía y Cultura: problemas y debates contemporáneos*. Curso de posgrado de gestión cultural y comunicación. FLACSO. 31 de octubre de 2017.
- Baumol, W. J. & Bowen, W. G. (1966). *Performing Arts. The Economic Dilemma*. New York, EE. UU.: Twentieth Century Fund
- Bourdieu, P. (1996). *Cosas dichas*. Barcelona, España: Gedisa
- Cimarro, J. (1999). *Producción, gestión y distribución del teatro*. Madrid, España: Fundación Autor.
- Colbert, F. & Cuadrado, M. (2003) *Marketing de las artes y de la cultura*. Barcelona, España: Ariel.
- De León, M. (2012). *Producción de espectáculos escénicos*. Buenos Aires, Argentina: RGC Libros.
- De León, M. & Peláez, S. (2017). *Difusión de espectáculos escénicos*. Buenos Aires, Argentina: RGC Libros.
- Dubatti, J. (2019). Producir públicos y espectadores. En *producción artística teatral* (pp. 99-130) Santa Cruz de la Sierra, Bolivia: Congreso de Teatrología
- Duran, A. & Jaroslavsky S. (2012). *Cómo formar jóvenes espectadores en la era digital*. Buenos Aires, Argentina: Leviatán
- Duran, A. (2016). *Nuevos públicos, artes escénicas y escuela*. Buenos Aires, Argentina: Leviatán
- Fernández Irusta, D. (05 de junio de 2018). Mucho más que espectadores. *La Nación*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/opinion/mucho-mas-que-espectadores-nid2140909>
- Getino, O. (2007). El peso de lo intangible. En *Economía de la cultura*. (pp. 67-93). Buenos Aires, Argentina: Observatorio cultural. Posgrado en Administración de las Artes del Espectáculo.
- Hanna, A. (2017). *Análisis de las políticas públicas vinculadas a la formación de públicos* (tesis de maestría, FCE-UBA) Recuperado de: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1080_HannaAH.pdf
- Kotler, P & Scheff, J. (2004) *Marketing de las artes escénicas*. Madrid, España: Fundación Autor (SGAE)
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos del marketing*. D.F. México: Pearson
- Pavis, P. (2008). *Diccionario del Teatro*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Porter, M. (2010) *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid, España: Pirámide.
- Rapetti, S. (2007) El problema del financiamiento de la cultura. En *Economía de la cultura*. (pp. 141-158). Buenos Aires, Argentina: Observatorio cultural. Posgrado en Administración de las Artes del Espectáculo.
- Schraier, G. (2008). *Laboratorio de producción teatral 1*. Buenos Aires, Argentina: Atuel.
- Trovatto, G. (2013). Breve acercamiento a la mediación cultural: hacia una delimitación del campo de estudio y una aproximación a sus aplicaciones didácticas en la combinación de lenguas español-italiano. En *didáctica. lengua y literatura* (Vol. 25, pp. 333-352). Recuperado de: http://dx.doi.org/10.5209/rev_DIDA.2013.v25.42248 el 21 de marzo de 2019.