

# ***Cómo lograr que el espectador se siente en la platea (y no se vaya sin saber algo de él). Análisis de los públicos antes y durante la fase de representación.***

*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](mailto: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). - [brenberst@gmail.com](mailto:brenberst@gmail.com)*

---

*Tipo de trabajo: ponencia*

---

» *Palabras claves: producción integral - viabilidad de proyectos - gestión de audiencias - artes escénicas*

## **› Resumen**

En ponencias anteriores hemos reflexionado sobre la formación de espectadores, el desarrollo de públicos y la gestión de audiencias (2019), la construcción de un público objetivo (2020) y de la presencia del espectador en las diferentes fases de la producción integral de artes escénicas (2021). En esta oportunidad nos detendremos en cómo son abordados los públicos en la fase de preproducción (cuando de público objetivo pasa a ser público segmentado) y en la de producción (cuando ese público segmentado pasa a ser público real) para intentar dilucidar cómo vincularnos con ellos durante la fase de representación (cuando de público real mutan a público implicado). Para ello haremos foco en las estrategias de comunicación y promoción que se ponen en juego previo al estreno de un proyecto escénico. Además, nos centraremos en los elementos que permiten capturar valor de ese público real durante la fase de representación para potenciar la propuesta y generar un público implicado. Dada la relevancia que tienen los públicos con relación a las estrategias y diseños de producción, nuestra hipótesis es que el vínculo entre público real e implicado durante la fase de representación es, en esencia, iterativa. De esta forma se refuerza la necesidad de considerar a los públicos como parte integral de los diseños de producción. Esta ponencia es un avance sobre la escritura del segundo tomo del manual producción integral de artes escénicas de próxima publicación.

## › ***Producción y Públicos, un solo corazón***

Desde que comenzamos a pensar la producción integral de espectáculos escénicos, el público se convirtió en pieza clave dentro de nuestra concepción. Así, en escritos anteriores (Algán & Berstein, 2019) hemos indagado en 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. También (Algán & Berstein, 2020) sobre cómo se construyen el público objetivo y se refleja en los Diseños de Producción Integral (DPI), así como sobre la presencia del espectador en las diferentes fases de la producción integral de artes escénicas (Algán & Berstein, 2021).

En esta línea, y con la intención de puntualizar en una herramienta los pensamientos antes mencionados, abordamos la investigación de mercado como forma de conocer a esos públicos (Algán & Berstein, 2020b). Queremos mencionar que esta acción se desarrolla idealmente en el paso de la génesis del proyecto a la preproducción, razón por la cual sienta un precedente a la instancia que abordamos en esta ponencia. La pertinencia de las investigaciones anteriores se apoya en la necesidad de pensar a los públicos desde una estrategia de producción escénica. Esta misma, fortalece su condición de integral o, mejor dicho, adquiere integralidad en su forma gracias a que, entre otros factores, se integra a esos públicos como parte constitutiva de la acción. Pero... ¿cómo pensar en los públicos si no los conocemos?

Gracias a la bibliografía anterior sobre el tema como la publicación de Duran (2016) o Hanna (2019) los públicos comienzan a ser objeto de estudio. No obstante, esas publicaciones los conciben desde una mirada estatal y pública, es decir, como sujetos de derecho que requieren la figura de un mediador cultural para acceder a la cultura. En nuestro caso, proponemos verlos desde nuestra condición de productores y productoras de espectáculos en una situación intermedia entre el marketing cultural y las políticas culturales.

La mutación que siguen los públicos desde la primera configuración en la génesis (donde se los piensa implícitamente en el *Diagnóstico Integral de Producción*) hasta que son vistos como categorías analíticas de una memoria integral de proyecto es el reflejo de las decisiones que tomamos en nuestras estrategias de producción. De esta forma, pensar a los públicos con relación a las fases de producción nos permite encontrar un espejo donde ver reflejadas nuestras decisiones. Si entendemos que la gestión cultural trata de establecer una comunicación productiva entre discursos y que la producción escénica es de alguna forma la profesión que materializa el campo disciplinar en un lenguaje mediado por el escenario y la platea, entonces “gana terreno la acción cultural de los gestores por cuanto es un factor contributivo al mejoramiento económico y al desarrollo social, en tanto promueve prácticas que les otorgan horizonte y sentido a los fines de un desarrollo integral.” (Bobbio, 2011, p. 214). Si antes decíamos que integrar a los públicos a los diseños de producción construye la condición de integralidad

a la estrategia de quien lleva adelante la producción, anexamos ahora que la comprensión del proyecto en su entorno es otra característica fundamental que apunta en el mismo sentido.

### › **¿El marketing ya lo sabía?**

El foco puesto en el público en tanto consumidor no es algo nuevo y desde las teorías más tradicionales del marketing tiene más de un siglo de recorrido. Como plantea Kotler (2022) el marketing tradicional planteaba el *embudo de ventas (purchase funnel)*, un modelo teórico que permite entender lo que le sucede al cliente (*customer journey*) desde que toma contacto por primera vez con una marca hasta que se produce la transacción de compra. El modelo conocido como AIDA (por sus iniciales en inglés de *Awareness, Interest, Desire, Action*) fue ampliándose y se sigue utilizando para entender la comunicación digital, los porcentajes de inversión y la manera en que se va transformando el usuario para pasar de simplemente advertir que existe algo nuevo en el mercado a comprarlo y consumirlo.

Desde aquella primera definición, mucha agua ha corrido bajo el puente y lo que ahora Kotler (2022) ha propuesto desde el marketing 4.0 una nueva ruta posible para el consumidor a partir de la regla de las 5 A que se corresponden en inglés con: *Awareness, Appeal, Ask, Act y Advocacy*.

Awareness (Atención a la marca)	El consumidor se ve expuesto a un gran número de marcas a través de publicidad, redes sociales, familiares y sus propias experiencias pasadas.
Appeal (Atracción)	El cliente valora el atractivo de las marcas y realiza una preselección, condicionado en gran medida por las opiniones que le llegan de su red más cercana (amigos, redes sociales y otras comunidades a las que pueda pertenecer).
Ask (Asesoramiento)	Este es el período en el que el cliente busca más información sobre las marcas que le han interesado. Una vez más, la influencia procedente de sus círculos más cercanos es muchas veces más potente que la comunicación dirigida desde las propias empresas: la marca necesita estar presente en lo que Google llama Zero Moment of Truth, el momento decisivo previo a la compra.

Act (Acción)	Es el pasaje a la acción, que no se limita a la compra, sino que incluye también el uso del producto y la atención postventa.
Advocacy (Apostolado)	Es el momento en el que cliente, si su experiencia fue satisfactoria se convierte en embajador, dispuesto a recomendar la marca. Las redes sociales convierten este apoyo en un elemento clave.

Cuadro 1: Elaboración propia en base a Kotler, 2022.

Queda claro que el modelo tradicional encontraba su fin en la acción de compra como objetivo principal, mientras que los nuevos planteos como el de Kotler agregan un momento posterior que es crucial en el manejo del vínculo con los usuarios y permite capturar todo el valor producido por este. Así, en las artes escénicas, el foco ya no es (sólo) la venta de entradas, sino lo que sucede después, tanto en la fidelización para que este usuario vuelva a la sala, por la compañía, etc. como para que recomiende la experiencia de primera mano, constituyendo una de las fuentes más importantes de toma de decisiones en la compra de entradas. El *boca a boca* tantas veces mencionado, sigue siendo una de las formas centrales en que las artes escénicas potencian la llegada de más público.

Cabe mencionar que son de especial interés los informes de caracterización de públicos de diversas entidades oficiales de Latinoamérica como el Teatro Nacional Cervantes de Argentina, el Teatro Solís de Uruguay o el Centro Cultural Gabriela Mistral de Chile. Si bien es sabido que son onerosos, este tipo de estudios son los únicos que nos permiten iluminar la caracterización y composición de los públicos que asisten a estas salas. En este sentido, como mencionamos antes, pasar de un público segmentado a un público implicado es también el resultado de haber logrado convocar a la platea al público objetivo que se investigara en la fase de preproducción. Si las producciones autogestiva y empresariales comenzaran a integrar este tipo de acciones a sus prácticas, quizás redundaría en temporadas más largas o en suavizar la enfermedad de costos (Rapetti, 2007).

### › **La conversión y más allá**

Entonces, el proceso tradicional de marketing (Sastré Blanco, Azouri Miranda et al., 2014) parte de la detección de necesidades o investigación de mercado, sobre eso plantea la mejora o innovación de producto, realiza la adecuación y fijación de precio y determina la estrategia de distribución, así como la de comunicación y promoción. Todo esto lleva a la venta que es el objetivo para el cual se diseñó la propuesta.

El marketing cultural (Colbert y Cuadrado, 2000) entiende que la producción artística invierte el proceso habitual, anteponiendo a los mencionados pasos la creación y diseño de producto en sí, que es deliberadamente producido por la parte autoral con mayor grado de libertad, en búsquedas que muchas veces no tienen una relación directa con lo que en ese momento busca el mercado. Recién una vez producida la creación artística se da, para estos autores, la obtención de información a través de la investigación de mercado y el desarrollo de la mezcla de marketing acorde que vaya a utilizarse. Esta mirada de un arte puro e independiente del contexto que lo rodea ha sido cuestionada, por varios motivos. En principio es difícil pensar a los creadores separados de un mercado que funciona en términos económicos, más allá de campo simbólico de intercambio) y por otro, los procesos de co-creación y audiencias cada vez más interactivas y participativas, sin lugar a duda demandan una escucha de los públicos mucho mayor. Hoy no podemos pensar una lógica creadora exenta de una concepción de un público objetivo presente desde un inicio.

En todo caso, ambos planteos siguen visualizando la transacción como objetivo final, la venta como punto de llegada y es allí donde debemos entender que lo que por muchos años fue el final hoy estamos en pleno proceso, por no decir en el inicio recién de una relación con el usuario/espectador/cliente que esperamos pueda mantenerse lo máximo posible en el tiempo. Es decir, hoy la orientación a ventas (el foco puesto en cuando el público segmentado pasa a ser público real). El aumento de ventas es sólo el comienzo, lo que antes se consideraba el punto de llegada con la transacción, hoy esperamos que sea sólo el principio de una gran amistad.

La clave, comienza a ser el vínculo con las audiencias y la constitución de relaciones a largo plazo. Para poder construirlas y sostenerlas es crucial durante la fase de representación proceder iterativamente para fomentar que la conversión permanente entre público real y público implicado se dé en la mayor proporción posible. Esta concepción iterativa y procesual, muestra y refuerza la necesidad de considerar a los públicos como parte integral de los diseños de producción.

### › **Sosteniendo el interés**

Una vez devenida la alquimia de público segmentado a público real, será éste el que se siente en la butaca para ver la función. Pero la experiencia teatral comienza desde antes de llegar a su asiento. Es el público real a quien se recibe en el hall y que valora el buen trato de quien le da el acceso a la sala, quien le acomoda, así como la comodidad del espacio, la visibilidad del escenario que le permite su lugar y demás aspectos. La ampliación del momento de la función en sí es crucial y no sólo hacia un servicio *postventa*. Los momentos previos a que comience la función son igual de importantes para generar el pasaje de público real a público implicado. Algunas herramientas pueden aportarse en un cordial recordatorio el día anterior que el público reciba por mail, que puede incluir la recomendación de con cuánta antelación llegar, estacionamientos cercanos con descuento, facilidades adicionales a disposición como guardarropas, accesos para personas con movilidad reducida, etc.

Luego, sin dudas se tratará de ir extendiendo la experiencia de consumo más allá del aplauso final. La clave allí es cómo se permite y se dejan a disposición del espectador las herramientas, para poder ser embajador del espectáculo, poder recomendar, volver, dejar reseñas, hashtags en fotos, arrobas en distintas redes sociales. Algunas de esas herramientas pueden ser:

- Comentarios en plataformas y correo electrónico preguntando sobre la experiencia vivida en la función, convirtiendo al espectador en crítico de primera mano.
- Redes sociales como espacio de devolución de los espectadores sobre su experiencia.
- Intervenciones en el hall a la salida de la función (grabación de notas).
- Encuestas de satisfacción sobre las condiciones edilicias y afines.

En el momento en que el público real toma lugar en la platea y ve el espectáculo, pasa a ser de una u otra forma pública implicado. Pero claro, las experiencias de ese tránsito pueden ser diversas y en función de eso podemos señalar al menos tres variantes de público implicado. En primer lugar, si la experiencia no fue de su agrado, puede convertirse en público detractor. Lo ideal es que sea la menor cantidad posible y que sus comentarios no se vuelvan en contra del proyecto. Si la función con lo interpela, el público implicado pasará neutral, sin generar un impacto por fuera de la venta original de la entrada. Sin embargo, en el mejor de los casos se apostará a que el público implicado se convierta en apóstol, siendo embajador del proyecto, recomendándolo y ofreciendo valor para sumar al mismo.

En efecto, tanto en el trabajo que se haga para ampliar la experiencia de la función al tiempo previo entre la compra de la entrada y el inicio de esta, como al tiempo posterior, en donde esperamos el público real ya se haya transformado en público implicado tienen como objetivo la captura de valor. Es decir, buscan que el valor generado por el público pueda ser aprehendido por la organización, para poder reconvertirlo en propuesta ofrecida. Esto sucede cuando se coloca el cartel de “No hay más localidades”, cuando se toman citas textuales (quotes) de espectadores para reproducir en publicidades, avisos o presencia en redes sociales, cuando se indica la cantidad de espectadores que ya han pasado por la experiencia, entre otras. Siempre potenciando y facilitando el trabajo del público apóstol y entendiendo los comentarios del público detractor, para ver si hay manera de mejorar la experiencia.

Un punto importante aquí es poder tener los datos de ese espectador para poder reencontrarlo a futuro cuando se le quiera ofrecer otra propuesta (sea como sala o como compañía). En las artes escénicas, este es un campo que como hemos dicho previamente (Algán & Berstein, 2019) hoy lo están ganando y convirtiendo en negocio las ticketeras y redes sociales. Es necesario contar con el manejo de datos propios para poder reconvertir los mismos en valor para la organización.

## › **Gracias, vuelva pronto**

Esta concepción del público presente desde el inicio del momento de génesis, evolucionando y transmutando en cada una de las fases de producción, es un aporte que realiza el modelo de Producción Integral de Artes Escénicas (PIAE). Hemos podido subrayar la importancia de tenerlo en cuenta desde el inicio de cualquier proyecto y no sólo a la hora de comunicar para concretar la venta de una entrada. También de ir entendiendo sus modificaciones, en paralelo a las fases de producción, donde hace foco esta ponencia. Es en la fase de preproducción cuando de público objetivo pasa a ser público segmentado, en la de producción cuando ese público segmentado pasa a ser público real y en la de representación cuando de público real mutan a público implicado.

A su vez, hemos mencionado que los informes de caracterización de públicos que algunas instituciones del sector público tienen son claves para comprender la constitución del perfil de quienes asisten a la sala. Esta práctica no se detecta con fluidez y recurrencia en los dos modelos de producción que conforman el sistema privado de producción. Por lo tanto, se conforma una suerte de círculo vicioso entre el desconocimiento del público asistente a las funciones, la necesidad de rentabilidad económica (condicionada por la enfermedad de costo) y la falta de prácticas vinculadas a medir las audiencias. ¿Qué sucedería por ejemplo si los colectivos escénicos autogestionados dejaran paulatinamente de requerir la asistencia financiera del Estado a través de subsidios y se concentrar más en la búsqueda de sponsors, entendiendo que un sponsor ideal y un proyecto comparten segmentación de mercado?

Los conceptos que otras disciplinas como el marketing (y en particular el marketing cultural) pueden aportar nutren la mirada integradora. Recordemos que, hasta el día de hoy, la mayoría de las organizaciones del sector cultural y creativo, especialmente en el arte en vivo, no cumplen de manera adecuada con los tres puntos que diferencian a una organización orientada al marketing (Sellas y Colomer, 2009): fundamentar sus decisiones en datos objetivos, diseñar de forma estratégica la puesta en funcionamiento de sus proyectos y evaluar los resultados de manera que sea posible aprender de los errores. Por eso, nos restará en futuros escritos, dejar constancia de cómo en la evaluación ese público implicado se convierte en una dimensión analítica para quedar registrado como dato objetivo en la memoria integral del proyecto en su cierre, posibilitando la evaluación y el aprendizaje a futuro.

## Bibliografía

- Algán, R. S., & Berstein, B. S. (2020). La construcción del público objetivo en los diseños de producción integral de artes escénicas. *II Jornadas Internacionales de Teoría, Historia y Gestión del Espectador Teatral*. Buenos Aires: Instituto de Artes del Espectáculo. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires.
- Algán, R. S., & Berstein, B.S. (2020a). Reflexiones hacia una Producción Integral de Artes Escénicas. *Panambí. Revista De Investigaciones Artísticas*, (10). <https://doi.org/10.22370/panambi.2020.10.2062>
- Algán, R. S. & Berstein, B. S. (2020b). Investigación de mercado en cultura: una herramienta clave para la gestión de las artes. *Culturas. Revista de Gestión Cultural*, 7(2), 1-19. doi <https://doi.org/10.4995/cs.2020.14473>
- Algán, R.S. & Berstein, B.S. (2021). Del público objetivo a los indicadores de gestión: la presencia del espectador en las diferentes fases de la producción integral de artes escénicas. *III Jornadas Internacionales de Teoría, Historia y Gestión del Espectador Teatral*. Buenos Aires: Instituto de Artes del Espectáculo. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires. (pendiente de publicación)
- Baumol, W. J. & Bowen, W. G. (1966). *Performing Arts. The Economic Dilemma*. New York, EE. UU.: Twentieth Century Fund
- Berstein, B. S. (2019). Algunas herramientas de negocios para la gestión y producción de artes escénicas en el ámbito iberoamericano. En *Producción artística teatral* (págs. 27-63). Santa Cruz de la Sierra: apac.
- Bobbio, D. (2011). *Inconsciente colectivo: producir y gestionar cultura desde la periferia*. Caseros: RGC Libros.
- Colbert, F. y Cuadrado. M. (2000) *Marketing de la cultura y las artes*. Madrid: Ariel.
- Duran, A (2016). *Nuevos públicos, artes escénicas y escuela: cuando los jóvenes devienen espectadores*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Leviatán.
- Hanna, A. (2019). *Nuevos públicos para las artes escénicas: políticas de mediación en Argentina y Chile*. Caseros: RGC Libros.
- Kotler, Ph., Kortajaya, H., Setiawan, I. (2022) *Marketing 4.0 Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. Madrid: Lid editorial.
- López, O. (2009) "Política tarifaria y democratización de las prácticas culturales". En: *La economía del espectáculo: una comparación internacional*. Compilado por Carlos Elía. Barcelona: Cuadernos Gescenic.
- 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.
- Sastré Blanco, A., Azouri Miranda, E. et al. (2014) *Teoría de la mercadotecnia de las artes. Hacia la teoría del producto sensible*. Ciudad de México: Conaculta/ Fonca.
- Sellas, J. & Colomer, J. (2009) *Marketing de las artes escénicas, creación y desarrollo de públicos*. Barcelona: Blssap Consulting.