

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

Raúl S. Algán

Universidad de Palermo, Argentina

Universidad Argentina de la Empresa, Argentina

ORCID: 0000-0001-8659-0889

Brenda S. Berstein

Universidad de Buenos Aires¹, Argentina

Resumen

En este trabajo nos proponemos caracterizar el concepto de público objetivo y su vital relevancia en la concepción de cualquier proyecto a realizar desde los diseños de producción integral, dentro de los sistemas públicos y privados. A partir de allí, analizamos tres modalidades de vinculación con ese público: 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, en el conocimiento y seguimiento de los vínculos con los asistentes a los espacios escénicos. La conceptualización de esos ejes de trabajo se complementa con ejemplos de buenas prácticas, que nos permiten pensar y proyectar posibles estrategias a futuro para seguir trabajando en el crecimiento del sector. Estos ejemplos puntuales se toman de lo realizado en los últimos años en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y algunos de otras latitudes, pero se proyectan a otras territorialidades posibles a lo largo de toda Latinoamérica. Creemos que la construcción de un público objetivo desde la primera concepción de cualquier proyecto escénico, así como conocer y manejar herramientas vinculadas con su formación, gestión y desarrollo se vuelven cruciales para contribuir al fortalecimiento de las artes escénicas.

Palabras clave: Público objetivo, formación de espectadores, desarrollo de públicos, gestión de audiencias

Abstract

In this work we propose to characterize the concept of target audience and its vital relevance in the conception of any project to be carried out from comprehensive production designs, within public and private systems. From there, we analyze three modalities of linking with this audience: the training of spectators, understood as the cultural policies of promoting the habit and practice of watching theater; the development of publics such as actions aimed at market growth and demand; and audience management, in the knowledge and monitoring of links with those attending the performing spaces. The conceptualization of these work axes is complemented with



LLIMINAL

Num. 1, enero - junio de 2024

e-ISSN: 3028-9718



Recibido: 03/04/2024

Aceptado: 04/04/2024

<https://doi.org/10.69746/liminal.a9>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.

Escuela Nacional Superior de Arte Dramático "Guillermo Ugarte Chamorro" (ENSAD)

Calle Esperanza 233, Miraflores.
Lima, Perú

revistas@ensad.edu.pe

¹ La autora ha elaborado su artículo como parte de su trabajo en el Instituto de Artes del Espectáculo de la Universidad de Buenos Aires (IAE-UBA). Sitio web: <http://iae.institutos.filo.uba.ar/>

examples of good practices, which allow us to think and project possible future strategies to continue working on the growth of the sector. These specific examples are taken from what has been done in recent years in the Autonomous City of Buenos Aires and some from other latitudes, but they are projected to other possible territorialities throughout Latin America. We believe that the construction of a target audience from the first conception of any performing arts project, as well as the knowledge and use of tools linked to its training, management and development, become crucial to contribute to the strengthening of the performing arts.

Keywords: Target audience, spectator education, audience development, audience management

Introducción

En la actualidad tanto los grupos de teatro autogestivo (también llamados independientes²), como los empresarios teatrales, y aún el sistema de producción público, montan sus espectáculos muchas veces sin concebir cabalmente quienes serán los potenciales destinatarios de los proyectos. 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, desde una mirada sectorial, comprender qué lugar ocupa el público y que herramientas utilizamos para vincularnos con él.

En este trabajo nos proponemos caracterizar el concepto de público objetivo y su vital relevancia, desde el diseño de producción integral, en la concepción de cualquier proyecto a realizar, sin importar a qué sistema de producción pertenezca ni en qué ámbito de circulación transite su ciclo de vida. Además, 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, en el conocimiento y seguimiento de los vínculos con los asistentes a los espacios escénicos. Más allá de la conceptualización de esos ejes de trabajo, complementamos este análisis con ejemplos de buenas prácticas para cada uno, que nos permiten pensar y proyectar posibles estrategias a futuro para seguir trabajando en el crecimiento del sector.

Este análisis está matizado con ejemplos puntuales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y algunos de otras latitudes. No obstante, queremos destacar que la formación de espectadores, el desarrollo de públicos y la gestión de audiencias son acciones que se desarrollan y deben seguir potenciándose en todos los mercados teatrales del mundo.³

Una mirada desde la producción integral de artes escénicas

Aunque a veces no parezca, siempre hay un destinatario pensado desde la producción denominado público objetivo⁴. Así como el lector ideal de un libro, que quizás no se corresponda a ninguno de los lectores reales en particular, está presente en la cabeza del escritor, del editor y de quien decide distribuirlo, para ponerlo en valor y funcione su cadena productiva. Es decir, cuando hablamos de público objetivo “nos referimos a un conjunto de personas imaginarias que comparten rasgos distintivos homogéneos” (Algán, 2019, p. 167). Muchas veces un proyecto surge para el artista o el colectivo artístico desde una necesidad de expresión, sin la necesidad específica de que exista un otro para recibir esa creación. Esa necesidad inicial de expresión, entendemos que debe ser complementada por una necesidad de comunicación, 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, desde lo exclusivamente expresivo, esto implica un des-centramiento, sacar la necesidad de expresión del centro para reemplazarla o hacerla convivir con la necesidad de comunicar que implica necesariamente a un otro. De esta manera hay un des-centramiento para lograr una

² Se denomina teatro independiente a un modo de producción que en sus comienzos, esto es en la primera mitad del siglo XX, se manifestaba independiente del poder del Estado y del capital empresarial. Por esta razón, la primera forma asociativa de los artistas fue la cooperativa, que hasta la actualidad dentro de este modo de producción, formal antes que legal, sigue siendo la modalidad de agrupación más recurrente. No obstante, la condición de independiente está en entredicho puesto que muchos proyectos pierden viabilidad al no contar con ayudas económicas del Estado en todos sus niveles.

³ En el caso de Latinoamérica estas actividades están embebidas en una dinámica de gestión cultural deudora de la visión francesa. Por ella entendemos que la actividad teatral es de interés para el Estado, razón por la cual tiene políticas públicas que impregnan la actividad. La visión anglosajona, conocida como *arts management* entiende a la actividad cultural como una actividad más dentro de la economía general menguando sus acciones y dejándola más librada a su impronta. En la primera cosmovisión son recurrentes los subsidios y en la segunda los sponsors privados.

⁴ Recomendamos la lectura de la ponencia “La construcción del público objetivo en los diseños de producción integral de artes escénicas” publicada en las actas de las IV Jornada de Investigación del Instituto de Artes del Espectáculo publicadas en 2020.

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*⁵ de ese intangible creativo y trazar el diseño de producción y el plan de comunicación consecuente para lograr interpelar a ese público objetivo. Este diseño de producción es clave para poder instrumentar la materialización de un proyecto en los términos que con profundidad han planteado Schraier (2008) y De León (2012). Esto es desde una preproducción hacia el estreno, pasando por una fase de producción y transitando luego la fase de representación, es decir, las funciones.

Entonces, cuando hablamos de público objetivo, en primera instancia, es necesario comprender que estamos haciendo referencia a un concepto o idea, no a una persona o grupo de personas concreto. Cuando un productor de espectáculos construye el público objetivo de la obra a producir pensará en variables que agrupadas construirán 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 gustos, prácticas culturales o estilos de indumentaria. De hecho, es recomendable pensar al menos un público objetivo primario y uno secundario donde este último amplíe al primero.

Evidentemente, la correcta definición del *leitmotiv* y la construcción de público objetivo no necesariamente implicará que el proyecto sea un éxito económico, porque esta actividad no tiene manera 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. 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). 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 el posicionamiento puede darse por diversos atributos donde “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).

Caracterizado así el público objetivo, corresponde definir qué sucede cuando, estando en fase de representación, la obra se encuentra con sus espectadores reales⁶. En este sentido, definimos como público real a los espectadores que, tras atravesar un proceso de decisión, convierten la intención de compra en una transacción real para obtener sus entradas 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; nos encontramos con un público detractor, dispuesto no sólo a no recomendar, sino también a desmotivar la asistencia de otros. También puede suceder

⁵ Entendemos por *leitmotiv* a “la reducción del intangible creativo a un concepto, idea fuerza o palabra clave que condensa el espíritu artístico de la obra. Este *leitmotiv*, palabra de raíz alemana que integra las ideas de guiar y motivar, constituirá el valor central y el núcleo comunicacional del proyecto y será la punta de la flecha con la cual se apunte” (Algán y Berstein, 2022, p. 169) al público objetivo.

⁶ Para ahondar sobre las transformaciones que van sucediendo en el público desde el momento de génesis hasta el momento de la Memoria Integral del Proyecto (MIP) al concluir la fase de evaluación, remitimos a la ponencia “Del público objetivo a los indicadores de gestión: la presencia del espectador en las diferentes fases de la producción integral de artes escénicas” publicada en las actas de las III y IV Jornadas Internacionales de Teoría, Historia y Gestión del Espectador Teatral del Instituto de Artes del Espectáculo publicadas en 2023.

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 (2013) 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 (como se citó 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” (Hanna, 2017, 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” (Hanna, 2017, p. 68). Por último, el no público está compuesto por aquellos que “se mantienen al margen de la oferta teatral de la Ciudad” (Hanna, 2017, p. 68). Ya 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 cultural y a partir de ello tiene necesariamente que ver con el desarrollo de políticas culturales. Por estas entendemos al “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” (García Canclini, 2005, 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 plazo⁷.

La gestión cultural, en este contexto, entiende al Estado como un mediador cultural necesario para la construcción de una ciudadanía deseada y las políticas en torno a la formación de espectadores como parte de ello. 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” (Trovatto, 2013, 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” (Trovatto, 2013, 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” (Trovatto, 2013, 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 plazas particulares 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 Teatro⁸, se brindan diferentes tipos de apoyo económico, otorgándole preferente atención a las obras de autores na-

⁷ Nos auxilia en este punto la construcción de una cartografía teatral, que es la vinculación conceptual entre la cultura viviente y los agentes (actores) que la materializan. Es, entonces, imposible pensar un gran teatro argentino, sino que es dable pensar en múltiples teatros argentinos, es decir, un teatro plural. Por lo tanto, el término cartografía es insoslayable porque el estudio comparado determina “la localización de los fenómenos teatrales y su vinculación geográfica” (Dubatti, 2012, p. 9). Este es el foco de interés de nuestro análisis: el teatro como manifestación poética de una cultura determinada circulando en un mercado teatral como el de Buenos Aires, sin perder de vista que hay una apoyatura territorial en la gestación y producción del acontecimiento teatral. El teatro no es desterritorializable por mediación tecnológica y ese rasgo es el insumo principal de la cooperación cultural internacional.

⁸ Al momento de la escritura de este artículo en Argentina existen las instituciones que se mencionan pero su continuidad está siendo debatida por el gobierno. El caso de la actual Secretaria de Cultura es paradigmático porque en los 40 años de democracia que lleva nuestro país ha oscilado de Ministerio a Secretaría sostenidamente.

cionales 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 se puebla de fiestas y festivales de teatro (algunos con apertura a otras artes escénicas como danza, música, circo 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 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 un 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 a la producción de los distintos colectivos teatrales, así como a la circulación de estos 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 redunde en esa inclusión social buscada.

Un párrafo aparte merece 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 indicadores⁹ y su construcción adecuada desde lo cuantitativo y cualitativo, para que resulten significativos de aquello que se quiere relevar. Para que los indicadores sean efectivos deben concebirse 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 ámbito de circulación, 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 la dificultad para obtener 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.

⁹ Recomendamos la lectura de la ponencia “Del público objetivo a los indicadores de gestión: la presencia del espectador en las diferentes fases de la producción integral de artes escénicas” publicada en las actas de la III y IV Jornadas Internacionales de Teoría, Historia y Gestión del Espectador Teatral del Instituto de Artes del Espectáculo publicadas en 2023.

Desarrollo de públicos, una necesidad sectorial

El desarrollo de públicos es una forma de incrementar las posibilidades de representación de un mercado. Identificar y desarrollar nuevos segmentos detectando deseos y necesidades permitirá ofrecer productos y servicios existentes, variantes sobre los mismos u otros nuevos, 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 ofrecerles¹⁰. 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 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, más allá de las tecnologías que utilicen, apuestan por el encuentro artesanal, único e irrepetible 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.

En el desarrollo de públicos, podemos pensar en dos vertientes: la sectorial que describimos en este artículo que 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 (Porter, 2010). 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 escénicos el desarrollo de mercado porque en esta acción abre las posibilidades de representación, gira, asociación y, por ende, monetización de un espectáculo determinado. Esta es una de las principales dificultades que trae aparejada la condición de eventualidad de la representación escénica: hablamos de la cuasi imposibilidad de generar ventanas de representación 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 centralmente 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 para el desarrollo de potenciales ganancias. 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 especiales apuntadas a algún público particular, etc.

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 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 el programa *Vení al teatro*, una campaña que busca invitar al público a acercarse al teatro focalizada en el consumo familiar de este espectáculo y la introducción de su consumo en los jóvenes. Se propone una serie de acciones que muestra 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 BsAs, frente al obelisco donde se reparten bonos para acceder por un precio diferencial muy económico (por un valor final de cien pesos) a cualquiera de las funciones de esas semanas de los teatros asociados. Dentro de la misma campaña durante

¹⁰ Sería interesante en este punto no perder de vista la diferencia entre precio y valor al momento de hablar de producción de artes escénicas. Más allá del precio que un espectador paga por una butaca hay un valor que es simbólico y superior al dinero que monetiza la transacción.

el mes de octubre también se propone el programa *30/30* por el que se ofrece un treinta por ciento de descuento a espectadores menores de treinta 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*¹¹ 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, como el cierre de su última edición con la “Maratón Abasto” o las experiencias con el proyecto *La velocidad de la luz* en el Barrio 31, o la obra *La partida*, de Verónica Cendoya 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. Irazábal, 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 redunda 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 sobre todo la calidad en el servicio. Y esto requiere conocer a quienes asisten, recabar información y sostener buenos sistemas para su manejo y uso.

Por supuesto, las nuevas tecnologías y el desarrollo del manejo de lo conocido como BIG DATA mediante el procesamiento de la información que los espectadores dejan en su vida digital, permite captar muchísima información sobre los usos y hábitos de las audiencias actuales, así como entender quiénes serían potenciales espectadores. Una persona que, por ejemplo, hizo clic en un anuncio o 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 ni se interesó por la propuesta de esa obra o sala.

El CRM, Gestión de Relaciones con el Cliente o *Customer Relationship Management* en inglés; que cada vez está siendo trabajado por más empresas y organizaciones en la actualidad, es un sistema que permite centralizar todas las interacciones que se realizan entre una organización con sus diferentes públicos y generar una base de datos unificada y accesible para hacer un uso específico de ella según los objetivos propuestos.

Cabe mencionar que, actualmente, 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 desde lo artístico o desde lo económico.

¹¹ Recibe esta denominación el tipo de representación teatral que no se localiza en una sala tradicional sino que gana los espacios cotidianos. Ejemplo de esto puede ser una plaza, una esquina o un colectivo.

En el ámbito de circulación teatral alternativo es donde más se resiente esta cuestión: las salas no suelen saber de dónde viene el espectador, qué 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 en proceso y, en ese sentido, es importante prever quiénes manejan ese contacto con la audiencia y la información que puede brindar. Esa información es plausible de convertirse en valor para la organización siempre y cuando pueda manejar apropiadamente estos datos para potenciar sus propuestas y no depender de otros en ese vínculo con los espectadores.

Conclusiones

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.

Consideramos fundamental relevar y sistematizar las 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 preproducción del espectáculo hasta la representación de éste. Conocerlo, entenderlo, decodificarlo es actividad clave de lo que denominamos producción integral de artes escénicas, 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, ONG, etc.) en favor de lograr mayor cercanía con los públicos para quienes trabajamos y contribuir al fortalecimiento de las artes escénicas.

Referencias

- Algán, R. (2019). *Mercado teatral y cadena de valor*. RGC Ediciones.
- Algán, R. y Berstein, B. (2020). La construcción del público objetivo en los diseños de producción integral de artes escénicas. *IV Jornada de Investigación*. Instituto de Artes del Espectáculo.
- Algán, R. y Berstein, B. (2022). *Producción integral de artes escénicas*. Milena Caserola.
- Algán, R. y Berstein, B. (2023). Del público objetivo a los indicadores de gestión: la presencia del espectador en las diferentes fases de la producción integral de artes escénicas. *Actas de las III y IV Jornadas Internacionales de Teoría, Historia y Gestión del Espectador Teatral del Instituto de Artes del Espectáculo* publicadas en 2023.
- De León, M. (2012). *Producción de espectáculos escénicos*. RGC Libros.
- Dubatti, J. (2012). *Cien años de teatro argentino*. Biblos-Fundación OSDE.
- Duran, A. & S. Jaroslavsky (2012). *Cómo formar jóvenes espectadores en la era digital*. Leviatán.
- Duran, A. (2016). *Nuevos públicos, artes escénicas y escuela*. Leviatán.
- García Canclini, N. (2005). «Definiciones en transición». *Cultura, política y sociedad. Perspectivas latinoamericanas*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), pp. 67-93.
- Hanna, A. (2017). *Análisis de las políticas públicas vinculadas a la formación de públicos*. [Tesis de maestría inédita, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires].
- Kotler, P y J. Scheff (2004). *Marketing de las artes escénicas*. Fundación Autor.
- Kotler, P. y G. Armstrong (2017). *Fundamentos del marketing*. Pearson.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Pirámide.
- Schraier, G. (2008). *Laboratorio de producción teatral 1*. 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”. *Didáctica. lengua y literatura*. http://dx.doi.org/10.5209/rev_DIDA.2013.v25.42248