

**UNIVERSIDAD DE CHILE**



FACULTAD DE ARTES  
UNIVERSIDAD DE CHILE

**ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL  
DESARROLLO DE PÚBLICOS TEATRALES**

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN CULTURAL

MARÍA ÁNGELA ORTIZ TORRES

---

**Profesor Guía: Ernesto Ottone**

---

SANTIAGO DE CHILE  
JUNIO DEL 2015

Un pueblo que no ayuda y no fomenta su teatro,  
si no está muerto, está moribundo.

Federico García Lorca

Agradecimiento:

A todos los actores y agentes escénicos que luchan cada día por mantener vivas las tablas; a los que desinteresadamente colaboraron con esta investigación; a mi familia por el cariño y apoyo, a mis padres por haber cultivado en mí el gusto por el arte y la cultura.

## Tabla de contenido

<b>I.- INTRODUCCIÓN:</b> .....	<b>4</b>
<b>II.- JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>8</b>
2.1.- Gesión y Marketing .....	8
2.2.- Sobre la elección de la muestra. ....	16
2.2.1.- Tipología de Recintos para la elección de la muestra: .....	24
<b>III.- PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>24</b>
<b>IV.- OBJETIVOS</b> .....	<b>24</b>
<b>V.- SUPUESTOS O HIPÓTESIS</b> .....	<b>25</b>
<b>VI.- GRADOS DE ABSTRACCIÓN</b> .....	<b>25</b>
<b>VII.- MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>26</b>
7.1.- El Marketing .....	27
7.2.- Evolución del Marketing Cultural .....	29
7.3.- Segmentación de Públicos: .....	38
7.4.- El Márketing Mix .....	44
7.5.- Principales Finalidades del Marketing Cultural: .....	45
<b>VIII ANÁLISIS DE LA MUESTRA</b> .....	<b>51</b>
8.1.- Objetivo N. 1: Definir y contextualizar la muestra investigando los registros periodo 2012-2013 para cada caso. ....	51
8.2.- Objetivo N.2: Definir las obras en cuanto a sus principales características y diferencias de objetivos organizacionales. ....	60
8.3.- Objetivo 3: Contextualizar las estrategias de marketing utilizadas por las obras estudiadas.....	67
8.4. Objetivo N.4: Observar las finalidades del marketing cultural aplicado por los recintos y su compromiso con la formación de nuevos públicos.....	79
<b>IX.- MODELO PARA LA GESTIÓN DE MARKETING EN OBRAS TEATRALES</b> .....	<b>101</b>
9.1.- Objetivo N.5: Sistematizar la información y proponer un modelo de gestión en marketing para las artes escénicas según los resultados del análisis. ....	101
<b>X.- CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b> .....	<b>112</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>120</b>

## I.- INTRODUCCIÓN:

La cultura es el gran hecho colectivo que caracteriza a una sociedad; parte fundamental de ella son los artistas quienes en su práctica entregan riqueza, valores y el placer del disfrute estético; por lo tanto desde la antigua Grecia ha sido una preocupación del Estado su fomento y financiamiento, pero cuando éste no da abasto o se enfrentan tiempos difíciles, se necesita complementar con el apoyo del sector privado o de la audiencia. Debido a que el apoyo de la empresa es un factor variable y ya ha sido atendido por leyes que las acercan a la cultura, esta investigación se orienta al tercer factor, al desarrollo de la participación de los públicos y para eso se propone incorporar estrategias de marketing, desde el proceso de creación de un producto.

Distintos estudios describen los modelos de financiamiento para el arte y libertad que debieran tener los agentes para su elección, ya sea pública o privada. Harry Chartrand (Navarro, 2006, p. 25)<sup>1</sup> en su libro “National Superstructures for publicity funding the fine arts” plantea las maneras en que los gobiernos articulan y ejecutan sus políticas culturales, así como el modo de aplicación del principio británico de *arms lenght* ó distancia de un brazo: “un principio de políticas públicas aplicado a leyes, política y economía en la mayoría de las sociedades occidentales y, en algunos países, al financiamiento público de las artes” (Navarro, 2006, p. 25)

Según este análisis, se identifican cuatro modelos: Facilitador, Patrocinador, Arquitecto e Ingeniero. Dentro de esta clasificación, podemos concluir que Chile ha pasado de un modelo de financiamiento cultural Arquitecto en el gobierno del presidente Ricardo Lagos, a uno Patrocinador, donde el Estado patrocina la cultura a través de consejos de artes de funcionamiento y decisión autónomos, es decir que el gobierno determina el monto del

---

<sup>1</sup> Citado por.

<sup>2</sup> Encuesta elaborada por el CNCA en el año 2012.

<sup>3</sup> Más conocida como Ley Valdés; consagrada en el artículo 8° de la Ley 18.985, de Reforma Tributaria,

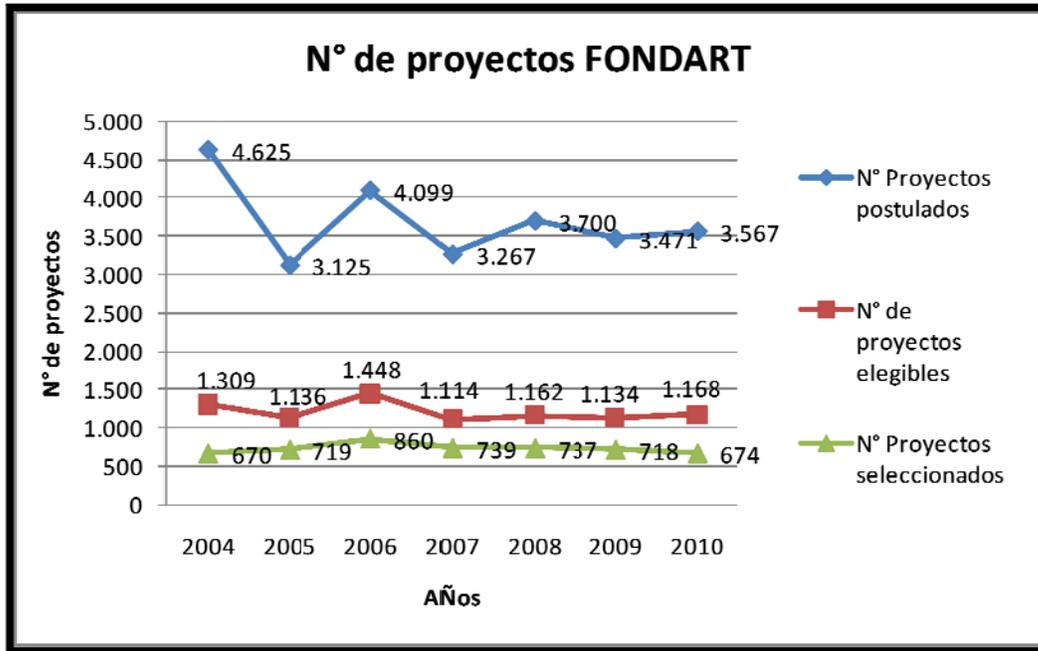
aporte pero otorga libertad al Consejo, generalmente con participación ciudadana, para decidir qué organizaciones o artistas debieran recibirlo.

Uno de los aciertos de esta política implementada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en Chile, es la entrega democrática de presupuesto a través de los Fondos Concursables y sus distintas líneas de postulación. En estos momentos aún es la forma más visible de financiamiento de las artes a nivel nacional. Por lo tanto la mayoría de los creadores suelen considerarlo como fuente segura de ingresos, capaz de mantenerlos vigentes, siempre y cuando el proyecto sea seleccionado. Sin embargo el número de proyectos crece año tras año y las últimas estadísticas muestran que sólo alcanza a cubrir el 15% de todas las postulaciones.(Ver siguiente cuadro.) Por su parte, el CNCA define que el Fondart(Fondo nacional para las artes) no es un instrumento de apoyo ni un subsidio, sino una herramienta cuya finalidad es “promover el desarrollo artístico- cultural del país en función de la implementación de Políticas Públicas Culturales”. (Patrimonia Consultores, 2011, p. 50)

Como se ve, el deseo del gobierno sigue siendo el fomento de la creación, lo cual explicaría algunos vacíos que deben ser atendidos para no disminuir la producción artística local. En este sentido son preocupantes los resultados arrojados por la última encuesta de participación y consumo cultural<sup>2</sup>, donde el teatro es una de las disciplinas artísticas con menor participación ciudadana(tan sólo el 17,8% de las preferencias; 0,8% menos que la del 2009). Cabe plantearse la pregunta ¿Qué pasa entonces con todos los otros proyectos que no son elegidos en el mencionado concurso? ¿Cómo se sustentan los artistas? Estas interrogantes obligan a revisar el estado de las otras dos líneas de posible financiamiento cultural. En primer lugar, el ámbito privado y en segundo lugar, el público.

---

<sup>2</sup>Encuesta elaborada por el CNCA en el año 2012.



Cuadro extraído de Patrimonio Consultores 2011, p. 18.

El nexo entre la empresa y el arte ha sido siempre esquivo. Es una realidad la utilización de los auspicios por parte de la empresa como estrategia de afirmación de imagen pública; pero cuando estima que el apoyo no implica notoriedad, ya sea por falta de sincronía entre sus intereses ó un escaso número de asistentes al espectáculo, prioriza el apoyo a otro tipo de actividades como el fútbol o conciertos, que sí cuentan con gran notoriedad comercial.

El gobierno ha intentado incentivar el apoyo de la empresa, a través de la Ley de Donaciones Culturales<sup>3</sup>, donde el donante puede deducir de sus impuestos el 50% del total aportado. En el periodo en que se enmarca esta investigación<sup>4</sup>, la Ley mencionada, adolecía algunas fallas, como tediosos requisitos de tramitación<sup>5</sup>, poca claridad y la prohibición de la notoriedad de la empresa en la difusión de la obra; perjudicando la intención que pudiera tener un potencial donante en aliarse a una compañía artística.

<sup>3</sup> Más conocida como Ley Valdés; consagrada en el artículo 8° de la Ley 18.985, de Reforma Tributaria, aprobada en junio de 1990 por el Parlamento y publicada a fines del mismo mes en el Diario Oficial.

<sup>4</sup> El Congreso de la República, aprueba en Mayo del 2013 la reforma a la ley ampliando los donantes a personas naturales, empresas con pérdida y contribuyentes del impuesto a la renta y personas naturales.

<sup>5</sup> La reforma contempla también mayor funcionalidad de trámites a través de la postulación online.

Otro aspecto a tener en cuenta es la naturaleza legal de los beneficiarios que la Ley exige, limitándose a corporaciones sin fines de lucro, organizaciones no gubernamentales e instituciones educativas; con lo cual se margina nuevamente a las compañías o colectivos teatrales independientes (este aspecto no cambia con la Reforma de Ley). Finalmente, mencionar “la exigencia de gratuidad de los espectáculos a que una donación dé origen, o la imposibilidad de donar en términos no monetarios” (Antoine, 2008, p. 6); aspecto que frena el deseo de autonomía y posibilidades de sustentabilidad buscados por los artistas para futuros proyectos<sup>6</sup>.

El arte no puede seguir siendo el hijo olvidado de la sociedad, ni los artistas, los profesionales que menos ganan en Chile teniendo en cuenta la importancia que su trabajo tiene para el bienestar social y la identidad de un país. Si los mecanismos del Estado se están haciendo insuficientes, es hora de acudir al tercer posible financiador de la Cultura: Los públicos. Jaume Colomer lo explica de la siguiente manera:

“Cuando disminuye la principal fuente de financiación (la aportación pública en forma de cachés y subvenciones superaba en el 2008 los dos tercios) y no se pueden desarrollar patrocinios (porque no hay incentivos fiscales claros y en la actual coyuntura económica tampoco hay fondos disponibles), los promotores escénicos miran a los públicos como la fuente de financiación que debe compensar la reducción de recursos de otras fuentes”. (Colomer J. , 2009)

En este sentido, es hora de tomar la iniciativa y entrar a competir con otros productos por su preferencia. Tanto agrupaciones, recintos y productores deben estar conscientes de su pertenencia al mercado. Generalmente, los elencos teatrales están dentro del mundo de los servicios destinados al disfrute, al ocio o el tiempo libre, donde se comparte el segmento con una diversidad de propuestas, todas ellas luchando por la atención de los consumidores que, en la gran mayoría, tienen recursos escasos para cubrirlos y se vuelven muy selectivos. Por ello se deben implementar las herramientas más adecuadas para visibilizarse desde el lado de la oferta. Se observan casos que ya han incorporado esta necesidad. Se da como ejemplo la gestión realizada en algunos

---

<sup>6</sup> En cuanto a la retribución, la reforma solicita solo una parte de los productos como retribución a través de reparto gratuito; y después los creadores pueden destinar la parte restante a la comercialización.

recintos especializados de la ciudad, como el Centro Gabriela Mistral, GAM, Teatro UC o Sala Mori; en todos ellos existen profesionales especializados en marketing y comunicaciones que han sabido mantener y fomentar la asistencia de los públicos, a pesar de mantener una política de precios similar. Es usual ver su promoción en los medios y convocan una gran cantidad de espectadores a las salas.

Todo apunta a que uno de los puntos a favor puede ser la correcta utilización del marketing, que generalmente, es una estrategia potente de manipulación de consumo.

## **II.- JUSTIFICACIÓN**

### **2.1.- Gestión y Marketing**

La actividad teatral en el medio local evidencia casos que llevan buenas prácticas. A partir de éstos, se inicia la presente investigación con la finalidad de aportar a la mejora de los resultados mostrados por la última Encuesta de Consumo Cultural en cuanto al descenso del porcentaje de espectadores. Intuyendo que el marketing es necesario para el impulso de la relación: artes escénicas - públicos, cabe preguntarse por la misión de la gestión cultural y el lugar en que ésta vaya a instalar las acciones.

Empezando por los recintos, somos testigos de cómo las organizaciones culturales en general, se ven a diario enfrentadas a la dura tarea de ganar visitantes y poder subsistir ante la invasión de actividades de ocio individualistas que ganan la preferencia por la proliferación de formatos tecnológicos. Por este motivo es vital contar con personas de una sólida formación en economía cultural, administración financiera y con una aguda intuición y experiencia en el funcionamiento de los mercados, capaces de implementar técnicas innovadoras para la comercialización de bienes culturales. Todas estas demandas han ido cubriéndose paulatinamente con la formación e inclusión de gestores culturales.

Pensando en la necesidad de este tipo de profesionales, hay que indagar más profundamente en algunos aspectos con la finalidad de orientar su labor al logro de la

cercanía con los públicos. Antes de llegar al propósito planteado en este estudio, se definirá el sector que ocupan las artes escénicas dentro del panorama cultural, especificando el lugar de desarrollo de la Gestión Cultural en esta problemática, función del gestor cultural y acciones para una posible solución.

Gestión cultural es un novedoso término que se define como: El conjunto de estrategias utilizadas para facilitar un adecuado acceso al patrimonio cultural por parte de la sociedad. Para lograrlo, se requiere una clara delimitación de objetivos tanto a corto como largo plazo y posteriormente administrar adecuadamente los recursos económicos y humanos.

Aún hoy en día, el término resulta ambiguo para algunos sectores, debido a la confusión que genera su ejercicio y la yuxtaposición con términos anteriores como animación cultural, administración y producción cultural. Según Alfonso Martinell, la aparición del término, a mediados de los años ochenta, obedeció a una necesidad natural como síntesis de un proceso propio, tanto en América Latina como en la península ibérica, influenciado por denominaciones más anglosajonas o de la propia UNESCO, tales como “administradores culturales”. Se instalaba como una categoría con nueva misión profesional, más proactiva y política, de acuerdo a la realidad cultural contemporánea.

“Las nuevas políticas no necesitaban de administradores clásicos que actúan dentro del sistema formal y burocrático, sino de líderes para emprender una nueva institucionalidad orientada mucho más hacia el proyecto y a la búsqueda de nuevos fines. El concepto gestor cultural se va incorporando en esta nueva función social sin ignorar otras denominaciones que se utilizan en diferentes países, como promotor cultural, animador cultural, dinamizador cultural o animador sociocultural, etc., sino como un esfuerzo para buscar una convención para unos perfiles más profesionales de la intervención en el sector cultural”. (Martinell, Qué Gestionamos, 2009, p. 282)

Hoy en día se habla de agentes culturales como personas u organizaciones que intervienen en la gestión cultural. Tradicionalmente se ubican en los sectores públicos, privados y asociativos, lo que determina su personalidad jurídica y ámbito de acción. Así el gestor cultural como individuo se está moviendo continuamente entre la política

cultural y la población receptora de esa política. Su intervención obedecerá al organismo y escala de trabajo; tanto en una institución pública, un recinto privado, en una organización no gubernamental, un centro cultural o una compañía artística; cada modelo requiere de un sistema que integre las perspectivas de su misión. El gestor cultural parte generalmente de un diagnóstico de escenario y posibilidades para elaborar una estrategia en favor de la acción cultural que se desea emprender, convirtiéndose en una especie de puente entre la institución y la comunidad.

A pesar de la semejanza, el gestor no es solo un administrador cultural dirigiendo una empresa con visión y misión claras, ni un gerente buscando el mayor crecimiento y beneficios de su organización; sino que está en la gestación y realización continua de proyectos, asumiendo responsabilidades de equipos de trabajo multidisciplinarios para la ejecución de proyectos creativos según los objetivos institucionales. Es decir que los elementos fundamentales de la gestión cultural son las funciones, finalidades y acciones que demanda el proyecto y los agentes que en él intervienen y su misión es el diseño de estrategias para lograr los resultados propuestos.

El portal Wikanda<sup>7</sup> (Wikanda.es) en su artículo sobre la Gestión Cultural recopila las siguientes funciones fundamentales:

- **Funciones normativas;** enfocadas a la regulación de las relaciones entre el proyecto cultural y su entorno.
- **Funciones de servicio;** dirigidas a las relaciones entre el proyecto cultural y sus usuarios.
- **Funciones de fomento:** consisten en establecer sistemas y condiciones adecuadas para la interacción entre los diversos agentes implicados en el proyecto cultural.

Todo proyecto debiera integrar estas tres funciones en su plan de desarrollo. Por otro lado, se cuenta también con líneas estratégicas complementarias, definidas en las políticas culturales; a partir de ellas se generan herramientas e instrumentos útiles para

---

<sup>7</sup> Artículo elaborado en base a distinta bibliografía del tema, citada sin fuente en el mismo artículo.

el desarrollo de la gestión cultural. Estas son:

- Formación de creadores, públicos y mediadores.
- Difusión cultural, que actúa en dos direcciones: acciones descentralizadas para acercar la cultura a la ciudadanía y fidelización de los públicos.
- Apoyo a la creación artística.

Ahora bien, aún conociendo las líneas de trabajo que abarcan las políticas culturales y las funciones a desarrollar, sigue siendo amplio el campo de acción del gestor cultural. Alfonso Martinell en su artículo: “Singularidad profesional y perspectivas de futuro de la Gestión Cultural”, advierte que los ámbitos del gestor cultural deben definirse evitando una posición corporativista y restringida y los clasifica pensando en los sectores culturales en los que éste tiene una función determinada de acuerdo a los referentes actuales:

Sector del Patrimonio	Museos, archivos, bibliotecas, hemerotecas, filmotecas, espacios expositivos, etc.
Sector de las Artes Escénicas	Teatros, ópera, danza, circo.
Sector de las Artes Visuales	Galerías, exposiciones, crítica, museos, artesanía.
Sector de la Música y Fonográfica	Auditorios, festivales, circuitos, industria fonográfica, salas especializadas.
Sector de la Literatura y la edición	Festivales, premios, editoriales, difusión y venta
Sector de las Artes del Audiovisual	Radios, cines, televisión, producción audiovisual, multimedia
Ámbito de la gestión cultural territorial de carácter generalista	Gestión municipal, centros culturales, centros cívicos, programaciones locales, servicios generales, participación social
Ámbito de la gestión cultural en empresas de prestación de servicios generalistas	Empresas de infraestructuras, Gestión delegada, prestación de servicios especializados.
Ámbito de gestión cultural en el sector de la participación, cultura popular y tradicional	Fiestas populares, folklore, Asociacionismo tradicional.
Ámbito de sectores emergentes que tienen relaciones con la cultura	Turismo, empleo, desarrollo territorial, cohesión social, multiculturalidad
Ámbito de las relaciones y la cooperación cultural internacional	Proyectos europeos, cooperación internacional, internacionalización de proyectos, gestión de redes culturales y artísticas.

Tabla extraída del artículo mencionado. (Martinell, Gestión Cultural Navarra, 2001, p. 19)

El cuadro anterior permite ubicarse en las áreas donde el gestor puede desempeñarse; como lo es el sector de las artes escénicas, origen de la presente investigación. La clasificación muestra también las disciplinas que abarca el sector, como el teatro, la ópera, la danza y el circo.

Sin embargo existen otras clasificaciones como la que hace Ernesto Ottone en su artículo “Gestión de la Cultura” donde entrega una aproximación a la implicancia de la

economía en el campo de la cultura, como se observa en la siguiente lista:

### **Ámbitos en Procesos de Gestión**

#### **- Gestión de Proyectos Culturales**

Evaluación de Proyectos Culturales

#### **- Gestión del Patrimonio Cultural**

Conservación del Patrimonio Cultural

#### **- Gestión de Instituciones Culturales**

Gestión de Museos

Gestión de Archivos

Gestión de Bibliotecas

#### **- Economía y Gestión en la Edición de Libros, en General**

Depósito Legal de Publicaciones

Economía y Gestión en la Distribución de Ediciones

Economía y Gestión en las Librerías

#### **- Economía y Gestión en el Mercado del Arte, en General**

Anticuariado

Galerías de Arte

Valoración de Bienes Muebles, en General

Tasación de Obras de Arte

#### **- Economía y Gestión en la Producción Audiovisual, en General**

Economía y Gestión en la Industria del Cine, en General

Financiación para la Industria del Cine

Producción Cinematográfica

#### **- Economía y Gestión en los Espectáculos, en General**

Economía y Gestión en el Teatro

Producción de Espectáculos

Realización de Espectáculos

Relación Laboral de los Artistas en Espectáculos Públicos

#### **- Economía y Gestión en la Edición de Música, en General**

## Producción Musical

Lista extraída del artículo “Gestión Cultural” (Ottone, pp. 4-5); recopilada por Ma. Paz Soriano.

Continuando con el objetivo de definir la utilidad de nuestra investigación y enmarcar la responsabilidad del gestor teatral en el desarrollo de las artes escénicas, esta aproximación fáctica, que marca Ottone, permite visualizar el conjunto de actividades que deben tenerse en cuenta a la hora de trabajar en la gestión de un espectáculo, como lo son las producciones teatrales, donde se deben cuidar la economía, gestión, producción y realización de las mismas.

El portal Agetec (Asociación gestores y técnicos culturales) del Ministerio de Cultura del gobierno de España dice en cuanto a la Gestión de las Artes Escénicas:

“La gestión de artes escénicas (música, teatro y danza) abarca aspectos tales como la administración de salas, edificios e instalaciones, gestión y administración de compañías y agrupaciones artísticas, la planificación y puesta en marcha de proyectos escénicos, la programación de salas y espacios escénicos, la difusión y el marketing, análisis de públicos, servicios de producción, exhibición, difusión y formación, etc.” (AGETECA, 2009)

Pensando de forma cuantitativa, más de la mitad de los productos escénicos nacionales, son gestionados por entidades pequeñas, muchas veces a cargo de un único responsable o por los mismos artistas que se ven obligados a cumplir las funciones antes descritas; por lo que se intuye una heterogeneidad de perfiles y falta de formación específica para enfrentar el duro escenario en el que ya están inmersas, además de la carga laboral que implica, para un único gestor, la planificación, definición de objetivos, coordinación de los procesos, ejecución, producción, estrategia de difusión, formación de públicos, y demás actividades vitales para mantener una industria de este tipo.

Así, la función del gestor resulta relevante en todo el proceso aunque muchas veces se le excluya limitándolo a las funciones de comercialización del producto ya creado. El gestor escénico debe tener la capacidad para cumplir todas ellas a partir de una planificación coherente, con un diagnóstico real que le permita administrar de forma propicia los recursos para alcanzar sus objetivos.

Para ser más específicos, se cita la guía de buenas prácticas de la gestión cultural elaborada por la “Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya” que hace una descripción de los distintos aspectos que contribuyen a mejorar la calidad del ejercicio de la profesión. En el documento se otorga una sección especial a los instrumentos que debiera manejar todo gestor al enfrentarse a un proyecto. Entre ellos se citan: Los manuales de procedimientos, el plan de viabilidad, el plan de desarrollo del proyecto, plan de marketing y comunicación, plan de seguridad y mantención de los edificios y equipos, inventario de bienes y equipos, sistemas de participación, memorias y justificaciones y evaluación. (Organización, Gestor Cultural, p. 3).

Así, para los efectos de esta tesis, se ubica tanto la implicancia de la gestión cultural en las artes escénicas como su responsabilidad en la administración y marketing del producto escénico. Atender oportunamente a un Plan de Marketing potenciará y facilitará el contacto positivo de los públicos con la experiencia escénica. Es necesario planificar, a través de él, las acciones necesarias para acercarse, comprender y fidelizar al consumidor ofreciéndole un servicio que se adapte a sus necesidades.

Se sabe que el sector de las artes escénicas lucha constantemente por vencer las adversidades y desarrollar instrumentos de forma profesional para optimizar funciones atendiendo los cambios que impone la evolución de la sociedad y sus exigencias. Jaume Colomer dice que el gestor escénico pilota este barco y debe conducirlo por el camino más favorable para llegar a puerto en el tiempo previsto y con los recursos disponibles: “ahora se necesita un equipo de especialistas inmersos en un sistema de formación continua para seguir el ritmo de la innovación tecnológica”. (Colomer J. , 2006, p. 9)

De esta forma se instala la importancia de la presente investigación acerca del marketing y su implicancia en la gestión cultural, ya que representa un aporte a los requerimientos de la disciplina; ya sea en las estrategias de formación de creadores, públicos y mediadores; difusión cultural y apoyo a la creación artística, que sin una correcta difusión se verían dañadas en lo más vital.

Por otro lado las funciones; la normativa, enfocada a la regulación de las relaciones entre proyecto y entorno; la de servicio; dirigida a las relaciones entre proyecto y usuarios; y la de fomento, que establece condiciones adecuadas para la interacción entre los diversos agentes implicados en el proyecto cultural. Todas ellas están influenciadas por el éxito que se tenga con la llegada de los productos culturales al público o consumidor.

A continuación, se hará una descripción del medio local y de cómo se encausará la investigación hasta llegar a las buenas prácticas en estrategias de marketing para las artes escénicas en Santiago de Chile.

## **2.2.- Sobre la elección de la muestra.**

La decisión de centrarse en la ciudad de Santiago obedece a varios factores. En primer lugar, porque Santiago de Chile es la ciudad que presenta la densidad poblacional más alta del país. Según los registros del Instituto Nacional de Estadística, en junio del 2012: “la región que concentraba la mayor cantidad de población del territorio nacional fue la Metropolitana, con 6.685.685 habitantes, lo que representa el 40, 3% del total nacional. Al ser la Región con menor superficie del territorio, presenta la mayor densidad de Chile: 450,9 hab/Km<sup>2</sup>”. (INE, Instituto Nacional de Estadística, 2012).

En base en estas estadísticas, se puede afirmar que, siendo la Región Metropolitana, la región más poblada del país, se transforma también en un reto para cualquier estudio de marketing, pues en ella se dará la mayor oferta de bienes y servicios, así como una fuerte competencia por conseguir la preferencia de los consumidores.

El sector cultural no está ajeno a esta condición, por lo que se concuerda con la siguiente premisa: “Si aprendemos a nadar en aguas turbulentas, de grandes desafíos; podremos enfrentar de mejor manera otras corrientes, las de agua calma”. Es decir, que si se logra llegar a la problemática con la que han debido lidiar las instituciones o agentes teatrales en la capital, se concluirá en un modelo más agudo que otorgue posteriores beneficios a agentes de otras regiones, donde el diagnóstico permita mayor holgura, cuidando, claro está, la natural adaptación de éste a un nuevo escenario.

La inquietud es saber ahora si éstas cifras reflejan también la cantidad de oferta cultural. En este sentido es necesario referir una investigación que el Gobierno de Chile publicó en el año 2005, como es el Atlas Cultural Nacional, documento a cargo de la División de Cultura del Ministerio de Educación y en particular, a cargo del equipo central del proyecto Cartografía Cultural de Chile. La investigación consiste en un informe sobre la situación artístico cultural del país, presentada región por región; además en él se encuentran antecedentes históricos y geográficos de cada una de ellas.

Dentro de este informe, se destacan algunas razones del porqué Santiago se ha consolidado como la ciudad más representativa en ofertas artísticas del país y es que Santiago, es históricamente la ciudad más poblada de Chile y principal foco para ciudadanos nacionales y extranjeros.

El informe muestra que en la Región Metropolitana se obtuvieron el 30% de registros del total recabado a nivel nacional, lo que la sitúa por sobre las demás regiones. Sin embargo, es importante considerar que esta cantidad de información no representa una distribución equilibrada de registros según la población que concentra (40% del total nacional), donde la tasa de actores culturales es de 1,2 por cada mil habitantes. Según esta estadística, se ubicaría en el décimo lugar entre las tasas calculadas para el resto del país, por cuanto tiende a alejarse de regiones menos pobladas, donde aún se observa una correlación en los vínculos que establecen los habitantes con su actividad creativa. La incoherencia de la información puede radicar en el número de provincias que conforman Santiago y su superioridad en relación a otras a nivel nacional.

Ahora, en cuanto a los sub registros, la concentración de la información sigue la tendencia marcada por la cantidad de habitantes, de forma que la provincia de Santiago abarca un 88% de los registros, seguida por las de Maipo, Cordillera y Melipilla: “Más específicamente, se sabe que cada mil habitantes, la provincia de Santiago presenta una tasa de 1,3 cultores artísticos, donde se destacan las comunas de Providencia, Santiago y Ñuñoa”. (Cartografía Cultural, 2005, p. 171)

Este dato, afirma la decisión de considerar al gran Santiago, como el *caldo de cultivo* de

este trabajo. Así mismo, se evidencian las comunas que presentan mayor actividad cultural, lo cual nos guiará para la adecuada selección de la muestra. Seguidamente se abordará la situación de las artes escénicas en la capital, según las estadísticas del Atlas Cultural. En primer lugar se menciona, que las artes escénicas y coreográficas se caracterizan por congregarse a dos de las expresiones con presencia en todo el país, pero particularmente el teatro concuerda con la tendencia observada en otras actividades, cuyas instancias de formación registran menor cantidad que las agrupaciones existentes.

Así mismo, los registros para las artes escénicas reflejan el desequilibrio marcado por la centralización del quehacer cultural. Se observa por ejemplo, que del total nacional, solo Santiago reúne el 55% de la actividad de las artes escénicas y coreográficas. Particularmente, el teatro constituye el 33% de la actividad creativa en esta área. Sus representantes se ubican en la provincia de Santiago, comenzando a dispersarse a medida que se avanza hacia las otras provincias.

A partir de este factor es de esperar que la infraestructura existente, aquella con los requisitos que el oficio demanda, no de abasto y obligue a la ocupación de espacios alternativos, como casas convertidas en improvisados escenarios o salones de escuelas. En Santiago se vive la mayor competitividad, a nivel nacional, para llegar a presentar un producto escénico en una sala de teatro; las condiciones para optar a este beneficio, se verán posteriormente en el estudio práctico de la muestra. Lo cierto es que este factor se suma a los desafíos que deben enfrentar los artistas escénicos para subsistir a partir de su actividad. En estas circunstancias, el Marketing se convierte en una herramienta capaz de contribuir a que las agrupación(84 registradas en total) convoquen a más público y así tener mayor opción de lograr un cupo en las salas insertas en el circuito cultural.

Cuando se consultan las estadísticas sobre la infraestructura cultural, se registró 4.341 distribuidas en las zonas de la siguiente manera: 816 están en la zona norte (18,8%); 1.473 en la zona central (34%); 973 en el sur (22%) y 1.079 en la Región

Metropolitana (25%) (Cartografía Cultural, 2005, p. 424). A pesar de no contar con el número total de las salas de teatro por comuna en la actualidad, se entiende gracias a estas estadísticas del año 2005, que las comunas con mayor número de teatros en orden descendente eran: Santiago Centro(24), Providencia, Ñuñoa, San Miguel y Macul con un promedio de dos salas cada una. Sin embargo a continuación se insertan unas Tablas con el listado de salas existentes en la capital y posteriormente otras dos de las principales salas vigentes(Tabla 1), de acuerdo a la cartelera que promocionan los portales más consultados por el público objetivo y el diario impreso más serio a nivel local. (Tablas 2 y 3 respectivamente; página siguiente).

Según esta observación, se comprueba que Santiago Centro sigue siendo la comuna con mayor presencia de salas operativas, sin embargo Providencia ha cobrado en los últimos años gran protagonismo dentro del circuito; Ñuñoa, si bien no ha mostrado un crecimiento paulatino, ha sabido mantener presencia para la disciplina, sobre todo por ubicarse en ella salas de teatro Universitario. Asimismo, comunas como Recoleta, Las Condes y la Florida muestran un intento por la descentralización de la actividad en la capital, esfuerzo valorable por el beneficio que esto implica para artistas y públicos.

Finalmente, se concluye la conveniencia, para esta investigación, de limitarse a las tres comunas, que por razones históricas, han mostrado la mayor presencia de escenarios y por lo tanto mayor concentración de la actividad, lo cual determina el perímetro de mayor distribución de las producciones escénicas y por lo tanto los lugares donde las agrupaciones deben realizar sus estudios de mercado para el diseño de su plan de Marketing.

Se considera la elección de salas como primer punto de aproximación, ya que sería inútil llegar a las más de 84 compañías existentes en la ciudad para determinar su desarrollo. Posteriormente se clasificarán los siguientes recintos en grupos, según el origen de su principal financiamiento, ya sea público, privado o un modelo mixto; a estos tres se sumarán los teatros universitarios y las salas especializadas con una línea curatorial específica. De cada uno de los grupos se elegirá el más representativo, y se

llegará a seis recintos que podrán facilitar, según sus estadísticas, la obra o producto escénico que logró convocar a la mayor cantidad de público en una temporada realizada dentro del periodo 2012-2013 y esas seis obras representarán la muestra a investigar.

### **Tabla N°1**

**Salas registradas por la Red de Salas de Teatro<sup>8</sup> :**

---

<sup>8</sup> <http://www.redsalasdeteatro.cl/#teatros>

Circuito Bellavista	Circuito oriente	Circuito Off
Teatro Alcalá; Bellavista 97	Sala San Ginés Vitacura, Av. Bicentenario 3800	Gran circo Teatro; República 301
Teatro Aparte; Ernesto Pinto Lagarrigue 179	Teatro para todos, Portal la Dehesa; Av. La dehesa 14445	Aldea del Encuentro; Avda. Larraín 9750 (La Reina)
Teatro Bellavista; Dardignac 0110	Centro Mori Parque Arauco; Subsuelo Boulevard del Parque	Cason Nemesio Antunez; Av Larraín 8580 (La Reina)
Teatro San Ginés; Mallinkrodt 112	Teatro Municipal de las Condes; Apouindo 3300	Espacio Santa Filomena; Santa Filomena 67 Bellavista
Centro Cultural Montecarmelo; Bellavista 0594	Centro Cultural Amanda, Embajador Doussinague 1767	Sala el Trolley; San Martín 841 Santiago
Sala Antonio Acevedo Hernández; Ernesto Pinto Lagarrigue 180	Sala Finis Terrae y Sala Jorge Díaz; Pedro de Valdivia 1509	Espacio de Arte Nimiku; Crescente Errázuriz 346 Ñuñoa
Teatro La Memoria; Bellavista 0503	<b>Circuito Sur Oriente</b>	Kernel House La Tola; Antonia López de Bello 157 A
Centro Mori Bellavista; Constitución 183	Teatro Municipal de San Joaquín; Coñimo 286	La Vitrina; Marín 0349 Providencia
Teatro el Cachafaz; Constitución 30.L94	Teatro Camino; Antupirén 9400	Anfiteatro Museo Nacional de Bellas Artes; Parque Forestal s/n.
Teatro Ladrón de Bicicletas; Dardignac 0163	Corporación Cultural La Reina; Coñimo 286	Teatro Huemul; Los Algarrobos 2167 Santiago
Sala Lospleimovil; Bellavista 287	<b>Circuito Bellas Artes</b>	Centro Cultural Espacio Matta; Santa Rosa 0914 La Granja
Sala Sidarte; Ernesto Pinto Lagarrigue 131	Sala la Comedia; Merced 349	Teatro Norte Sur-Café del Teatro; Riquelme 226 Santiago
Teatro del Puente; Parque Forestal s/n.	Lastarria 90; José Vitorino Lastarria 90	Teatro Novedades; Cueto 257 (Metro Cumming)
<b>Circuito Santiago Cívico</b>	Centro Cultural Gabriela Mistral GAM; Av. Bernardo O'Higgins 227	Centro Cultural España; Av. Providencia 927
Teatro Nacional Chileno; Morandé 25	Teatro Arcos; Victoria Subercaseaux 99	Teatro Caballa La Florida; Atelcura 8027 La Florida
Centro Cultural Estación Mapocho; Plaza de la Cultura s/n. ex estación de trenes	<b>Circuito Yungay</b>	Sala el Par; Av. Salvador 1014-A
Salas Agustín Siré y Sergio Aguirre; Detuch Morandé 750	Teatro Arcis; Libertad 53	Teatro Cariola; San Diego 246
Sala de Teatro de la Universidad Mayor; Santo Domingo 711	Centro Cultural Matucana 100; Matucana 100	Teatro Arena; Avda. Jaime Guzmán 3265 Ñuñoa
Sala centro de Extensión UC; Alameda 340	La Palomera; García Reyes 58	
Teatro la Olla; Santo Domingo 627	<b>Circuito Ñuñoa</b>	
Sala Camilo Henríquez, círculo de periodistas; Amunátegui 31	Teatro de la Universidad Católica; Jorge Washington 26	
Teatro Municipal de !Santiago; Agustinas 794	Teatro Facetas; Vicuña Mackenna 602	
	Teatro Nescafé de las Artes; Manuel Montt 032	

**Tabla N°2**

**Recintos que promocionan su oferta escénica en 3 de los portales más consultados por el público objetivo:**

	REVISTA TELÓN	SOLO TEATRO	800.cl
PROVIDENCIA	Teatro Finis Terrae; Pucuro 1935	Teatro Finis Terrae; Pucuro 1935	Teatro Finis Terrae; Pucuro 1935
	Teatro Ladrón de Bicicletas; Dardignac 0163	Teatro Ladrón de Bicicletas; Dardignac 0163	Teatro Ladrón de Bicicletas; Dardignac 0163
	Sala Teatro Bellavista; Dardignac 0110		Sala Teatro Bellavista; Dardignac 0110
	La Casa Rodante; Rancagua 0395	La Casa Rodante; Rancagua 0395	La Casa Rodante; Rancagua 0395
	Teatro Mori Bellavista; Constitución 183	Teatro Mori Bellavista; Constitución 183	Teatro Mori Bellavista; Constitución 183
	Sala Teatro de la Aurora; Av. Italia 1133		Teatro San Ginés; Mallinkrodt 112
	Sala Sidarte; Ernesto Pinto Lagarrigue 131		Sala Sidarte; Enersto Pinto Lagarrigue 131
	Teatro Alcalá; Bellavista 97		
	Teatro Facetas; Vicuña Mackenna 602		
	Centro de investigación y creación teatral "La máquina del arte"; Rancagua 054		
	CEAT Centro de Arte Experiemnta Tessier, Dardignac 172	CEAT Centro de Arte Experiemnta Tessier, Dardignac 172	
SANTIAGO CENTRO	Teatro del Puente; Parque Forestal s/n	Teatro del Puente; Parque Forestal s/n	Teatro del Puente; Parque Forestal s/n
	Centro Cultural Matucana 100; Matucana 100	Centro Cultural Matucana 100; Matucana 100	Centro Cultural Matucana 100; Matucana 100
	Sala Antonio Varas(Del teatro Nacional Chileno); Morandé 25	Sala Antonio Varas(Del teatro Nacional Chileno); Morandé 25	Sala Antonio Varas(Del teatro Nacional Chileno); Morandé 25
	Sala: Sergio Aguirre y Agustín Slré(Dpto de Teatro U de Chile); Morandé 750	Sala: Sergio Aguirre y Agustín Slré(Dpto de Teatro U de Chile); Morandé 750	
	Teatro Universidad Mayor; Santo Domingo 711	Teatro Universidad Mayor; Santo Domingo 711	
	Centro Cultural Gabriela Mistral GAM; Av. Bernardo O'Higgins 227		Centro Cultural Gabriela Mistral GAM; Av. Bernardo O'Higgins 227
	Sala: Teatro la Olla; Santo Domingo 627		Sala: Teatro la Olla; Santo Domingo 627
	Centro Cultural Teatro Huemul; Bio Bio 1377, Ada. Italia 1194		
	Escuela de Teatro Universidad Mayor; Santo Domingo 711		
		Sala La Comedia; Merced 349	
	Teatro Camilo Henríquez, Amunátegui 31		
	Teatro la Comedia, Merced 349		
ÑUÑO A	Teatro de la Universidad Católica; Jorge Washington 26	Teatro de la Universidad Católica; Jorge Washington 26	Teatro de la Universidad Católica; Jorge Washington 26
		Teatro La Troupe, Portal Ñuñoa	
LAS CONDES	Teatro Mori Parque Arauco. Bulevard Mall Parque Arauco		Teatro Mori Parque Arauco. Bulevard Mall Parque Arauco
RECOLETA	Sala Taller Siglo XX Yolanda Hurtado; Ernesto Pinto Lagarrigue 191		Sala Taller Siglo XX Yolanda Hurtado; Ernesto Pinto Lagarrigue 191
	Kernel House La Tola; Antonia López de Bello 157 A		
			La Caja Negra; Bombero Nuñez 290
LA FLORIDA	Teatro Mori Plaza Vespucio; Terrazas de Mall Plaza vespucio	Teatro Mori Plaza Vespucio; Terrazas de Mall Plaza vespucio	Teatro Mori Plaza Vespucio; Terrazas de Mall Plaza vespucio

### Tabla N°3

**Recintos que publican en el diario el Mercurio de Santiago de Chile; Anuncio comercial y cartelera, Sábado 13 y Domingo 14 de Julio del 2013.**

	DIARIO EL MERCURIO
PROVIDENCIA	Teatro Finis Terrae; Pocuro 1935 🌱
	Teatro Ladrón de Bicicletas; Dardignac 0163 🌱 ☑
	Sala Teatro Bellavista; Dardignac 0110 🌱
	Teatro San Ginés; Mallinkrodt 112 🌱
	Teatro Aparte; Ernesto Pinto Lagarrigue 179 🌱
	Teatro Mori Bellavista; Constitución 183 ☑
	Sala Teatro de la Aurora; Av. Italia 1133 ☑
	Teatro de la Palabra, Crucero Exéter 0250, Bellavista ☑
	Teatro del Puente; Parque Forestal s/n ☑
	Teatro Finis Terrae; Pocuro 1935 ☑
	Teatro Nescafé de las Artes; Av. Manuel Montt 032 ☑
	Sala Sidarte; Ernesto Pinto Lagarrigue 131 ☑
SANTIAGO CENTRO	Sala La Comedia; Merced 349 🌱
	Centro Cultural Gabriela Mistral GAM; Av. Bernardo O'Higgins 227 ☑★
	Teatro Universidad Mayor; Santo Domingo 711
	Centro Cultural Gabriela Mistral GAM; Av. Bernardo O'Higgins 227
ÑUÑO A	Teatro de la Universidad Católica; Jorge Washington 26 🌱
LAS CONDES	Teatro Mori Parque Arauco. Bulevard Mall Parque Arauco ☑
VITACURA	Teatro San Ginés Vitacura; Av. Bicentenario 3800 🌱
LA FLORIDA	Teatro Mori Plaza Vespucio; Terrazas de Mall Plaza vespucio
PEÑALOLÉN	Teatro Camino; Antupirén 9400 ☑★

- 🌱 Salas con anuncio pagado
- ☑ Salas incluidas en la cartelera semanal
- ★ Salas con artículo de media página

*Tablas de elaboración propia según publicaciones en los medios mencionados.*

### **2.2.1.- Tipología de Recintos para la elección de la muestra:**

Teatro de la Universidad Católica: Teatro universitario

Centro Cultural GAM: Centro cultural con apoyo de fondos públicos.

Matucana 100: Centro cultural con apoyo de fondos públicos.

Teatro del Puente: Sala municipal con administración privada, orientada a propuestas emergentes.

Sala Mori (Bellavista): Teatro de financiamiento privado.

Espacio el Ladrón de Bicicletas: Teatro de financiamiento privado.

### **III.- PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

La utilización correcta de estrategias de Marketing en espectáculos teatrales se mide por la cantidad de espectadores totales convocados para un producto escénico, en un determinado tiempo y lugar; si lo deseado es la satisfacción y fidelización de los públicos, así como su incremento y diversificación, se estudiarán casos que han demostrado efectividad en dichas variables. Por lo tanto, la incógnita es:

¿Qué factores se deben tener en cuenta al aplicar estrategias de marketing en obras escénicas, para favorecer la fidelización e incremento de sus públicos?

### **IV.- OBJETIVOS**

1. Definir y contextualizar la muestra investigando los registros (periodo 2012-2013) en cada caso: Centro Cultural Gabriela Mistral, Matucana 100, Sala Mori Bellavista, Teatro de la Universidad Católica, Teatro del Puente, Sala Ladrón de Bicicletas.
2. Definir las obras en cuanto a sus principales características y diferencias de objetivos organizacionales.
3. Contextualizar las estrategias de marketing utilizadas por las obras estudiadas.

4. Observar las finalidades del marketing cultural aplicado por los recintos y su compromiso con la formación de nuevos públicos.
5. Sistematizar la información y proponer un modelo de gestión en marketing para las artes escénicas según los resultados del análisis.

## **V.- SUPUESTOS O HIPÓTESIS**

- Organizaciones que cuentan con una orientación al mercado, logran aumentar el público de sus productos.
- Los productos escénicos que se gestan considerando una estrategia de marketing desde el principio, logran llegar y cautivar a su público objetivo.
- Hacer un estudio de mercado y segmentación de públicos, previos a la producción en sí del espectáculo escénico, asegura la eficacia de las estrategias de marketing.
- Las artes ecénicas del medio local necesitan seguir un modelo de gestión y marketing para incentivar un mayor consumo por parte del público.

## **VI.- GRADOS DE ABSTRACCIÓN**

El carácter de la presente investigación se define como descriptivo, se basa en un análisis clasificatorio de casos para concluir, finalmente, en la construcción de un modelo. Se trabajará aplicando encuestas y cuestionarios a los principales agentes involucrados, para clasificar las características de 6 producciones de obras teatrales que se hayan presentado en un periodo de un año, y que hayan resultado exitosas por sus estadísticas en cuanto a cifras de convocatoria de público. La selección de la muestra también tendrá en cuenta distintos contextos de financiamiento.

Posteriormente, la descripción de sus características, ayudará a desarrollar una imagen, lo más certera posible, de los modelos empleados por espectáculos teatrales locales para haber llegado de mejor forma a sus segmentos objetivos. Para ello, se les clasificará a partir de sus principales características, midiendo las variables que

intervienen en su producción y distribución, en definitiva las estrategias de marketing utilizadas, con el fin de especificar y sistematizar sus propiedades más importantes. La interpretación de los resultados será utilizada para proponer el modelo de comportamiento que pueda beneficiar a futuros proyectos. Se considera que la Gestión influye en las decisiones del marketing, por lo mismo se entenderá el aporte como estrategias de gestión para el marketing teatral.

## **VII.- MARCO TEÓRICO**

Actualmente el Marketing está presente en cada actividad que realizamos, cada producto que consumimos y cada servicio que utilizamos; a pesar de ser una disciplina relativamente moderna, llegó para no marcharse. Sin embargo, existe una extraña relación con el sector cultural y aquellos núcleos tradicionales que lo ven propio de sistemas capitalistas, útil sólo para obtener grandes dividendos a costa del consumo de las masas; por lo tanto se alejaría del espíritu “selecto” y estética del arte docto; siendo incompatibles por esencia.

Para derribar sesgos y demostrar las ventajas que el marketing implica para la cultura, así como para delimitar los conceptos básicos de la investigación, se partirá por la caracterización de la disciplina que conforma el estudio. Cuando se habla de teatro, se refiere un arte que depende de su público. El hecho teatral se define como un acto colectivo donde deben coincidir la presencia tanto de actores como de espectadores en un lugar escénico; sin su presencia el actor no podría existir como protagonista y la dramaturgia no tendría cómo reflejar el mensaje de la obra, perdiéndose el sentido social de este arte.

Es por lo tanto innegable la importancia del espectador para el teatro y, necesario enfrentar el problema de la disminución estadística de su presencia en las salas; los resultados del último estudio de audiencia teatral<sup>9</sup> muestra, como indicador, la medición porcentual anual de consumo de espectáculos teatrales, la cual marcó el menor

---

<sup>9</sup> Según la Segunda Encuesta de participación y consumo cultural 2009, elaborada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile.

porcentaje de consumo por parte de los encuestados, con sólo el 18,6% en comparación con otros espectáculos artísticos como cine, conciertos, danza y artes visuales (Encuesta, 2012, p. 28), que a su vez representa una disminución del 2% aproximadamente con respecto a los datos de la encuesta 2005.

Las artes escénicas además tienen otros factores en contra; como el cambio de los gustos y privilegio de la comodidad del consumidor cultural; un mayor uso de medios de comunicación masivos como canales de conexión, propio de una cultura globalizadora, y la fuerte competencia del cine y los conciertos, insertos en un sistema comercial de rápido alcance.

En este trabajo se aboga por la necesidad de dar un giro hacia las preferencias del público(mercado), considerarlo como el protagonista del intercambio productor-consumidor, solo de esta forma, la gestión teatral podrá elaborar estrategias que reviertan las estadísticas, compitan por la preferencia del usuario asiduo de teatro y conquisten nuevos mercados.

Con el propósito de acercarse al marketing como herramienta facilitadora en la llegada de productos escénicos a sus audiencias, se propone la siguiente revisión teórica del concepto.

## **7.1.- El Marketing**

La American Marketing Association(Asociación Americana de Marketing)ofrece la siguiente definición formal:

“Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio” (Association, 2004)

Philip Kotler, uno de los padres del marketing lo define como “el proceso de identificación y satisfacción de necesidades “(...)consiste en satisfacer las necesidades de forma rentable” (Kotler & Kevin, 2006, p. 5) El marketing implica la participación de dos partes en un intercambio, una transacción. Éste es el concepto central del marketing según Kotler y para ello entre las condiciones que deben existir, está que

cada una deba poseer algo que la otra valore y ser capaz de comunicarse y proporcionar valor. Es decir que los intercambios se definen como procesos de generación de valor, donde las partes implicadas debieran terminar en una situación mejor que la anterior.

Por su lado, Keith Diggle, en su libro “Guide to Arts Marketing”, dice que “marketing es la capacidad de vender productos en un lugar, a un precio, con una promoción y a unos clientes adecuados” (Lacerna, 1997, p. 5)<sup>10</sup>; de donde se deducen los cuatro elementos fundamentales del marketing, relacionados con la comercialización de productos. Cuando se habla de construir una estrategia de marketing, se refiere al diseño de un Mix, de una combinación entre Producto, Plaza(política de distribución), Precio y Promoción; elementos conocidos también como las famosas cuatro “P” del marketing, que fueron definidos en los años 50 por los autores norteamericanos Neil Borden y Jerome MacCarthy; el diseño de una correcta estrategia es capaz de lograr una mejor llegada del producto al consumidor. Más adelante se analizará con mayor profundidad los elementos del Marketing Mix.

Se suele relacionar el término marketing a la acción de vender y a la publicidad engañosa a favor del ofertante, generando el rechazo del ámbito artístico formado para la creación y producción, por lo que “vender” implicaría una carga para la que no ha sido preparado, sin embargo el padre del management, observa que el verdadero objetivo del marketing consiste en “conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto o el servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades y, por lo tanto, se venda por sí mismo.” (Drucker, 1973, pp. 64-65). Es así que el verdadero camino para el éxito del producto escénico, está en tener pleno conocimiento del público; y el marketing como ciencia de mercados lo permite, así como identificar los intereses y limitaciones de ese segmento potencial.

El marketing es la metodología que nos permite tomar las decisiones más adecuadas. Según Jaume Colomer; para favorecer un intercambio satisfactorio entre el sector artístico y el consumidor cultural, la organización o entidad debe basar sus decisiones

---

<sup>10</sup> Citado por Lacerna. Trabajo también publicado en: [bdigital.uncu.edu.ar/.../informe-final-investigacion-lacerna-viggiani.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/.../informe-final-investigacion-lacerna-viggiani.pdf)

en datos objetivos. Cabe destacar en este punto el previo interés que debe existir de ambas partes, cuando éste no existe, el marketing nada puede lograr, por lo tanto se debe tener muy en cuenta que no es una herramienta para crear nuevos públicos sino para orientar.

“El marketing de las empresas culturales es el arte de identificar los segmentos de mercado susceptibles de interesarse por el producto, ajustando a éste las variables de la composición comercial ó el precio, distribución y la promoción para lograr poner en contacto el producto con un número suficiente de consumidores y, de esta forma, conseguir los objetivos correspondientes a la misión de la empresa.” (Sellas & Colomer, 2009, p. 29)<sup>11</sup>

Como, remarca Colbert el protagonista es el segmento o público, aquí cabe preguntarse por el actuar de las agrupaciones escénicas o del agente que cuida su llegada al espectador, ya que es una práctica común confiar en el instinto del artista al momento de crear la obra y no es sino hasta acabado el producto que se procede a buscar dónde y cómo dirigirlo para conseguir la preferencia del espectador; se recurre a un productor o periodista que asuma esta forzada tarea, asumiendo que el nuevo agente debe ocuparse del “marketing” de la obra.

## **7.2.- Evolución del Marketing Cultural<sup>12</sup>**

Es preciso hacer una breve revisión acerca de los conceptos del marketing y su evolución hasta su adopción por parte de las organizaciones artísticas, lo que permitirá ubicar la tendencia moderna del marketing cultural, además de clasificar el nivel organizacional y modelo de cada muestra en estudio.

Se puede hablar de una teoría de marketing cultural desde solo hace cuarenta años; a lo largo de este periodo han habido transformaciones que se pueden resumir en dos grandes posturas. La primera, centra su enfoque en el producto dejando la parte creativa en manos de los artistas, para posteriormente usar herramientas del marketing

---

<sup>11</sup> Francois Colbert citado por Jordi Sellas.

<sup>12</sup> Ver desarrollo completo de este apartado en Anexos adjuntos.

solo cuando el producto está ya diseñado. Entre sus principales defensores encontramos a Hirshman E. 1983 y Colbert & Cuadrado 2003. La segunda, está a favor de aplicar el marketing de manera integral, es decir antes, durante y después del diseño del producto, aunque con ciertas condiciones, y viene de la mano de Solomon 2003 y Boorsma, 2006.

En un comienzo, la teoría del marketing de la cultura se construyó desde la perspectiva romántica de las artes<sup>13</sup>, donde el producto artístico tomaba el protagonismo sobre el consumidor. Lee (2005)<sup>i</sup> lo denomina como la supremacía del arte sobre las fuerzas del mercado.

#### Clasificación de las etapas de la literatura del Marketing según Lee.

Lee propone una clasificación para identificar las etapas de la literatura del marketing de las artes, desde la década de los setenta hasta la actualidad.

**Primera etapa:** Década de los setentas, donde surgen las primeras publicaciones sobre el marketing y su relación con el sector artístico. Entonces se consideraba al marketing como una herramienta capaz de alcanzar nuevos mercados.

**Segunda etapa:** Década de los ochentas, se da un cambio de visión al considerar que marketing es un conjunto de procesos.

**Tercera etapa:** Dada a partir de la década de 1990 y hasta la actualidad. Finalmente se reconoce al marketing de las artes como una filosofía de gestión.

#### Clasificación de las etapas del Marketing de las artes

En la siguiente tabla se puede apreciar los principales autores, sus visiones y clasificación dentro de las tres etapas antes descritas.

---

<sup>13</sup> La visión romántica de las artes proviene de los poetas ingleses románticos tales como Blake, Wordsworth y Shelley a comienzos del siglo XIX y compartido por los artistas de otras disciplinas. Incluye un amplio rango de ideas y prácticas asociadas a una oposición a la teoría mimética de las artes, la celebración de la libre expresión de la imaginación y el énfasis en la autenticidad de las emociones (Honour, 1996; Vaughan, 1995; Shiner, 2004).

Tabla 4

ETAPAS DEL MARKETING DE LAS ARTES	AUTOR	RELACIONES CON EL MARKETING	ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL MARKETING
Conjunto de Herramientas	Arts Council(1976)	Técnicas fácilmente transferibles del sector comercial a las organizaciones artísticas	El arte primero
	Diggle(1976)	Utilidad del marketing para la investigación de mercados, promoción, merchandising y distribución.	
Sistemas de procesos de gestión organizativos	Robbin y Verwey(1982)	Utilidad del marketing para la toma de decisiones	El arte primero
	Wyatt(1983)		
Filosofía organizativa	Maitland y Meddick(1990)	Utilidad del marketing para la toma de decisiones	Orientación al producto(arte)
	Greater London Arts(1989)		
	Rodger(1987)	Utilidad del marketing para la toma de decisiones, aunque se empieza a ver como una filosofía organizacional	El marketing es neutral
	Hirshman(1983)	Extiende la definición del consumidor a una donde se incluye al propio productor y al resto de artistas	El arte primero(el artista es el primer consumidor de sus propios productos)
	Colbert y Cuadrado(2003)	El marketing se orienta al mercado una vez que el producto está diseñado	Orientación al producto(arte)
	Scheff y Kotler(1996)	Equilibrio entre las necesidades de los consumidores y el respeto a la integridad artística	Balance entre arte y mercado
	Kotler y Kotler(2001)		
	Solomon(2003)	Integración del marketing en todas las etapas de producción cultural	Orientación al mercado
	Boorsma(2006)	El consumidor como coproductor cultural	

Extraída de "El Marketing de la cultura y las Artes": Una evolución (Azuela, Sanzo, & Fernandez, 2010, p. 25)

Para hacer un breve recorrido de la tabla anterior, podemos observar que en la primera etapa, el Arts Council y Diggle consideraban que el sector artístico podía servirse de las técnicas del marketing para la comercialización de sus productos, sin embargo consideraban como punto de partida el reconocimiento de la autonomía del artista. Para Diggle especialmente, tanto el producto como el artista debían quedar ajenos a la etapa de comercialización, tarea que debía ser asumida por intermediarios que se encargaran del nexo entre artista y audiencia, persuadiendo a ésta al consumo del producto, por lo

que las funciones del marketing se centraban en: promoción y mercadeo<sup>14</sup>, después de la total elaboración del producto. Entre las principales objeciones a esta postura está el reducir las funciones del marketing a un medio de promoción y captación de clientes y no como un proceso de gestión organizacional.

En la década de los ochenta los autores Robbins y Verwey(1982)<sup>15</sup> y Wyatt(1983)<sup>16</sup> empiezan a utilizar al marketing como el grupo de técnicas pero además le dan el sentido de sistema de procesos de gestión administrativa.

Luego a mediados de los ochenta aparecen autores como Rodger, Maitland y Meddick quienes reconocen la utilidad del marketing como un proceso útil para la toma de decisiones, sin embargo aún muestran algunos vestigios de la postura anterior porque no se concreta la inclinación hacia el mercado como prioridad, explican que el rol del marketing de las artes consiste en “encajar las creaciones e interpretaciones del artista con una audiencia adecuada y no imponer al artista cómo crear una obra” (Azuela, Sanzo, & Fernandez, 2010, p. 27) En la misma dirección, Searles manifiesta que el aporte del marketing debiera ir en la identificación de segmentos de mercado para dirigirse a ellos, pero señala inapropiado que la preferencia del consumidor dicte el diseño y desarrollo del producto, dejándole la tarea al artista. Para Melillo, en cambio; las artes requieren de los principios del marketing y éstos pueden ser integrados dentro de su proceso de creación, pero es preciso adaptarlos antes. Y con ésta excepción se abre paso a la década de los noventa.

Finalmente, en la década de los 90, se da el cambio en la literatura del marketing de las artes manteniéndose hasta la actualidad. A partir de entonces se convierte en una filosofía organizacional que debe estar presente en el diseño y elaboración del producto. La década de los noventa representa también el enfrentamiento entre el concepto de marketing y la visión romántica de las artes, reflejándose en el dilema de la

---

<sup>14</sup> Según Jay C. Levinson, es la función que envuelve desde poner nombre al producto, seleccionar el producto, la determinación del lugar de venta, el color, la forma, tamaño, el empaque, localización del negocio, la publicidad, las relaciones públicas, el tipo de venta que se hará, el entrenamiento de ventas, la presentación de ventas, la solución de problemas, el plan estratégico de crecimiento, y el seguimiento.

<sup>15</sup> Robbins,G. & Verwey, P. (1982) The TMA Marketing Manual. Londres: Theatrical Management Association.

<sup>16</sup> Wyatt M.(1983), Marketing guidelines: Manchester: North West Arts.

“orientación”, la discusión en torno a ello, genera dos claras posturas sobre el papel marketing en la cultura:

- a) Orientación al producto: Primacía del producto cultural por sobre la orientación al mercado. Una de las representantes más influyentes de esta postura es Elizabeth Hirshmann quien en su artículo “Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept”.(1983) propugna la independencia del proceso creativo y su especificidad al expresar belleza, emoción u otra idea artística. Para esta autora, conceptos como audiencia, consumidor e intercambio deberían modificarse en su aplicación al arte. Una de sus premisas es que la *audiencia* incluye al público general, al especializado pero también al propio artista(productor). Otros autores como Voss y Voss(2000) o Caust y Nielsen encuentran un efecto negativo en la orientación al mercado objetando que el enfoque empresarial del arte puede provocar la producción de objetos culturales orientados al mercado, pero que finalmente no sea lo que la audiencia quiere o necesite; esta orientación se concentra en buscar un público para una obra y no en fabricar un producto para un mercado, transformándose en un marketing de oferta.
- b) Orientación al mercado: En 1996 aparece la publicación de Sheff y Kotler “Crisis in the arts: The marketing response” donde se indaga en la orientación al arte vs. la orientación al mercado. La postura de estos autores es salomónica e imparcial.

“(…)ni una adherencia pura a la orientación al mercado, ni una orientación al arte(producto) pueden funcionar en el contexto de las artes escénicas donde ambos, artistas y audiencia, deben ser considerados. Así que es necesario llegar a un equilibrio entre los dos enfoques…el producto final es uno en el cual dos conceptos unen y se vuelven invisibles”(Sheff & Kotler 1996, p.38)<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Citado por (Azuela, Sanzo, & Fernandez, 2010, p. 31)

Sin embargo finalmente recomiendan, a algunas organizaciones artísticas, la necesidad de atender el lado de la demanda. Posteriormente Kolb(2000)<sup>18</sup>; Kotler y Kotler(2001)<sup>19</sup> y Kotler y Sheff(2004)<sup>20</sup> formulan en sus trabajos preguntas como ¿quién es el consumidor? ¿qué es lo que le genera valor? y cómo se podría crear más valor para el mismo; es decir que se promueve una mentalidad organizacional más enfocada al mercado que requiere que las organizaciones artísticas estudien sus necesidades, percepciones y actitudes, así como sus preferencias y niveles de satisfacción. Por lo tanto, se sigue respetando la libre creación de la obra, así como la independencia de ésta respecto del consumidor, pero ello no implica una orientación pura hacia el producto, sino que un equilibrio entre las necesidades de los consumidores y el respeto por la integridad artística. Para finalizar esta breve revisión de la evolución de la teoría del marketing para las artes, lo más actual viene de la mano de Solomon(2003)<sup>21</sup> y Boorsma(2006)<sup>22</sup>. Los autores concuerdan en que no se puede seguir excluyendo a la filosofía del marketing (orientación al consumidor) del proceso de producción artístico. Se debe empezar a ver al consumidor como un sujeto activo que forma parte del proceso de producción; mucho más aún cuando estamos hablando del hecho teatral, ya que complementa y es portador del producto artístico. Esta concepción es acorde a la función democratizadora del arte, que es adoptada también por las políticas públicas, como es el caso chileno, donde no existe distinción por formación o clase social sino que se concibe como experiencia al igual que cualquier otra de la vida diaria. El marketing estaría presente en los tres, haciendo que la decisión de crear un producto cultural sea una decisión basada en el mercado.

---

<sup>18</sup> Marketing cultural organisations: New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera.

<sup>19</sup> Estrategias y marketing de museos.

<sup>20</sup> Marketing de las artes escénicas.

<sup>21</sup> Consumer behavior: Buying having and being

<sup>22</sup> A strategic logic for arts marketing. International Journal of Marketing Management, 16, pp. 343-364

Por su lado, Boorsma parte de una perspectiva relacional del arte, considerando que es el producto derivado del trabajo artístico e interacción social; por lo tanto resulta imposible dejar fuera del propio concepto de arte a la recepción.

“Para que un trabajo artístico cumpla su función, contribuya al mérito artístico y, por tanto, se considere arte, tiene que ser confrontado con la audiencia. El arte no es objeto o acción en sí, sino la interacción de éste con el público.” (Azuela, Sanzo, & Fernandez, 2010, p. 32)<sup>23</sup>

El aporte de Boorsma se puede resumir en cuatro condiciones:

- El objetivo del marketing de las artes es el apoyo y facilitación de la experiencia artística: Y este es el valor principal para el consumidor, apoyando y reforzando ese rol a través de servicios adicionales que lo asistan con el fin de incentivar el desarrollo de las habilidades y actitudes necesarias para su rol artístico co-creativo. Este enfoque de la co-creación en la experiencia artística es a su vez una forma de creación de valor, y su segunda tarea es la creación de circunstancias y servicios de apoyo que fomenten la comunicación.
- No se trata solo de crear estrategias de marketing para la fidelización de consumidores frecuentes especializados; se refiere a una mezcla óptima de consumidores especializados y los nuevos u ocasionales<sup>24</sup>, la importancia de ambos es vital.
- El éxito del desempeño debería centrarse en el cumplimiento de los objetivos artísticos. Esto implica que una organización cultural no deba medir su desarrollo únicamente en términos económicos sino también considerar la experiencia de los consumidores y su satisfacción con los servicios facilitadores.

Dadas estas cuatro condiciones propuestas por Boorsma, se entiende que el marketing de las artes puede ser definido como:

---

<sup>23</sup> Los autores recomiendan consultar estas teorías más profundamente en los trabajos filosóficos de Schaffer(1998) y Shusterman(2002)

<sup>24</sup> Conceptos a tratar en el siguiente apartado.

“(…)la estimulación del intercambio con una selección de consumidores, ofreciendo un servicio centrado en apoyar la co-creación de la experiencia artística mediante la construcción y mantenimiento de las relaciones con esos consumidores, con el propósito de crear valor para el consumidor y así lograr los objetivos artísticos.” (Boorsma, 2006, p. 87)

Personalmente, en esta investigación se adopta una postura de acuerdo a la realidad del sector teatral en Santiago de Chile, donde existen organizaciones con distinta magnitud de producción, años de trayectoria y orientación. Lo primero será observar los objetivos organizacionales, y según eso definir su orientación. En el supuesto caso que los objetivos coincidan con la orientación al producto, el marketing debería centrarse en la identificación de aquel mercado que demande el producto artístico, esto no significa que se desatienda por completo los gustos de su audiencia. Es un proceso natural que en la interacción entre actores y público se de una retroalimentación, ya sea en la atmósfera que se genere o por los comentarios posteriores a la experiencia, y conforme avance el número de presentaciones de la obra, los agentes responsables, generalmente potencian las ventajas y refuerzan los recursos poco efectivos de la relación del producto con el público; es decir que de alguna manera se estaría materializando el deseo de los consumidores, ya que el producto teatral nunca se considera un producto terminado sino hasta que artistas y público específico sientan satisfacción con su participación. En tal caso, el marketing se estaría aplicando también durante el proceso creativo sin atender contra la manifestación artística.

El hecho de considerar la inclusión del marketing solo después de que el producto esté terminado, en las etapas de comercialización, sería aceptar la necesidad de un marketing especial para este sector y una forma de reconocer que el teatro no se considera como una industria. En Chile, existen sin duda casos exitosos que proceden orientados al producto, gracias a un prestigio ganado y la fidelidad de sus seguidores, que sienten afinidad por el estilo de la organización, por la compañía o por los artistas, pero se trata de elencos profesionales con años de trayectoria.

Por otro lado, en el supuesto de que los objetivos organizacionales coincidan con la orientación al mercado, la aplicación del marketing se asemeja más a la practicada en el sector comercial, donde se desarrolla un producto a partir de las necesidades del

consumidor; como se vio, ello no atenta contra la manifestación artística, sino que por el contrario, el marketing nutre el proceso; según el pensamiento posmoderno, todos somos co-creadores y podemos retroalimentar a los artistas; en nuestra realidad, también se observan empresas que han profesionalizado su ejercicio adoptándolo a lo largo de todo el proceso de creación. Un artista no crea para sí mismo, siempre buscará la respuesta de otro, ser reconocido, aceptado por otros; por su lado, el consumidor decidirá qué producto le reportará mayores beneficios, no por eso se deja de producir obras teatrales para públicos más selectos. Lo importante en ambos casos, después de definir la orientación de la organización será centrarse en el estudio de segmentos para un correcto diseño de la estrategia de marketing que será la herramienta para conseguir los mayores frutos de acuerdo a los objetivos artísticos.

Ahora bien, aunque el marketing no garantice el éxito, trabajar de forma organizada, tanto en el proceso de producción como de distribución; permitirá identificar con mayor facilidad posibles errores. Jaume Colomer resume al marketing como planificación y planificar es el proceso de organizar, crear y mantener un plan; al mismo tiempo permite pensar en las acciones necesarias para alcanzar un objetivo. En pocas palabras “Planificar nos permite unir la situación actual con esa otra a la que se espera llegar. Planificar es mirar hacia el futuro.”(Colomer, J. 2009, p.32).

La planificación de marketing implica adoptar un plan de marketing, es decir elaborar y poner en marcha una serie de acciones necesarias para alcanzar los objetivos. Los planes pueden estar centrados en un producto, servicio, una marca o una línea de productos que se vislumbra a mediano o largo plazo, se considera recomendable periodos de cinco años; este plan forma parte de una estrategia general de marketing adoptada por la empresa cuyos objetivos se fijan a mediano y largo plazo. A su vez, el plan de marketing debe estar inscrito en un business plan(plan de negocios) que contemple los objetivos y necesidades económicas del proyecto.

Cuando se habla de la industria de las artes escénicas hay agentes que trabajarán en la creación del producto y otros a favor del público e incentivar el consumo. Los últimos toman la figura del empresario o emprendedor y debieran poseer el conocimiento artístico necesario para nutrir el proceso y no dismantelar su esencia.

Actualmente toca un momento complejo para el sector cultural. Lo más importante es tener en cuenta que aún para estos sectores centrados en la figura del creador y alejados de la dinámica del mercado; emplear un plan de marketing podría significar nada más que un beneficio al aumentar su demanda.

### **7.3.- Segmentación de Públicos:**

A estas alturas cabe destacar y definir de forma correcta los términos que se utilizarán en este estudio. Si estamos hablando del incremento de público para el teatro, lo primero será definir este término así como ubicarlo en la teoría del marketing, de esta manera se obtendrá un paralelo en ambos escenarios con el propósito de acercar al agente escénico a la realidad del mercadeo.

El primer paso que se lleva en un estudio de marketing es la definición de un problema o un aspecto a desarrollar, posteriormente vendrá la investigación y organización de la información en un Sistema de Información de Marketing(SIM), cuyos datos orientarán las decisiones en el proceso del marketing mix. El SIM incluye tres tipos de datos: internos(generados por la propia actividad); externos(informes y estudios publicados por terceros) y externos obtenidos por estudios de mercado sobre los hábitos de consumo del segmento potencial.

En el presente estudio, el objetivo se ha definido como el aumento de público teatral, que en este panorama se convierte en el consumidor de obras. Esta figura suele ser asociada a productos masivos, donde el consumidor es la persona que en el proceso de intercambio paga por la obtención del producto; en las artes escénicas puede existir una confusión debido a que el consumidor no puede llevarse la obra a casa, no la posee pues no es un producto de apropiación física. En las artes escénicas, el comprador paga por vivir una experiencia, esta persona equivale a la figura del espectador. A pesar de aquellas medidas de fomento que han adoptado las políticas públicas sobre la gratuidad de espectáculos, cabe resaltar que el espectador no realiza un intercambio monetario para convertirse en el acreedor.

Ahora bien, en la actualidad, los especialistas realizan una acción muy importante antes de desarrollar un plan de marketing, como es la estrategia o proceso STP(segmentation, targeting and positioning) de segmentación, orientación y posicionamiento. A través de ella se maximiza la exposición y el alcance hacia el mercado. A continuación, un breve resumen de cada elemento.

**Segmentación:** Es el proceso de división de los grandes mercados en pequeños sub mercados, compuestos de consumidores comunes, siguiendo factores de diferenciación como demográficos, estilos de vida ó geográficos. El objetivo principal es centrarse en los segmentos de consumidores objetivos y encontrar la mejor manera de llegar a ellos.

**Orientación o targeting:** Después se procede a escoger exactamente a quién dirigirse. La etapa de selección implica combinar las habilidades del plan de marketing con las necesidades de los consumidores, para lo que se observa el tamaño y proyección del segmento así como la inversión, esto con el propósito de medir la inversión y obtener resultados efectivos a partir de las medidas de promoción.

**Posicionamiento:** Se basa en el precio, la competencia de productos y la estrategia del objetivo final. Implica tomar decisiones como las tiendas en que se venderá el producto, los medios de comunicación que se usarán, y la forma de venta, etc.; también se definirán los materiales de marketing y tiempos en que los anuncios se ejecutarán.

Dentro del marketing STP, es necesario tener las tres etapas conectadas entre sí para establecer un plan coherente y fluido. La segmentación conduce a los segmentos objetivos correctos, y esto conlleva una buena estrategia de posicionamiento. Realizar solo una etapa de STP sin tener en cuenta la otra está destinada al fracaso.

Este proceso es también considerado en el marketing de obras escénicas, aunque es asumido como “marketing de segmentos”, donde el segmento de mercado es el grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares. Hay que considerar que los mercadólogos no crean los segmentos, sino que los identifican para luego seleccionar a los que se van a dirigir. Así se observa que este tipo de marketing es más efectivo que el masivo cuando hablamos de productos con demanda selectiva como lo es el teatro, donde el conjunto de consumidores se denomina público, que comparte el

interés por este arte, u obra en caso de producto. Jordi Sellas lo define de la siguiente manera:

“Los públicos escénicos no son un conjunto homogéneo. Son un conjunto de personas singulares que comparten el interés por las artes escénicas. Los públicos son participantes reales o potenciales de la oferta escénica.” (Sellas & Colomer, 2009, p. 43)

Las estrategias adecuadas en la etapa de orientación dependen de la correcta elección del o los segmentos. En los públicos escénicos, caracterizados por su selectividad, es necesario agruparlos en conjunto de intereses similares o taxones, y posteriormente establecer una orientación o taxonomía de públicos para cada organización o producto a partir de distintas variables y decidir finalmente el coherente posicionamiento de cada obra al momento de su promoción y distribución.

A continuación se exponen tipologías a partir de las variables más significativas para el consumo escénico según Sellas, como son:

- a) El estadio vital y el estilo de vida.
- b) La actitud ante el hecho escénico.

A partir de ellas, propone una segmentación operativa que a diferencia de la especulativa pretende una gestión de públicos y no solo la generación de conocimiento. Para ello, hay que establecer categorías básicas que pueden ser desagregadas cuando convenga. Esta clasificación se utilizará al momento de analizar la selección de público que hace cada uno de los casos en estudio.

### **7.3.1.- Tipología de Públicos según Jordi Sellas**

- 1) A partir de la variable “participación en la oferta escénica:
  - a) Públicos: Participantes reales o potenciales de la oferta escénica.
  - b) No públicos: Personas que no tienen ningún interés por la oferta escénica.

Hay organizaciones que llevan a cabo distintos planes de acción en sus líneas de trabajo según la naturaleza de los productos ofertados, no olvidemos que estamos hablando de productos culturales, por lo que su clasificación se complementa:

- 2) A partir de la variable “nivel de instrucción”

- a) Estudios primarios: Acabados o en proceso; presentan generalmente un consumo muy básico de artes escénicas.
- b) Estudios secundarios: Aumentan la posibilidad de haber asistido e incluso haber participado en espectáculos escénicos. Posee herramientas más avanzadas de descodificación del producto cultural.
- c) Estudios superiores: Debería garantizar un nivel de formación suficiente como para poder seleccionar e interpretar gran parte de las propuestas escénicas existentes, sin embargo esto no es una garantía.

La siguiente variable se obtiene al analizar la frecuencia de asistencia a los espectáculos escénicos.

3) A partir de la variable frecuentación.

- a) Públicos ocasionales: Asisten de forma puntual, a menudo coinciden con eventos de especial relevancia.
- b) Públicos habituales: Asisten de forma periódica aunque su consumo no responde a un patrón temporal concreto.
- c) Públicos asiduos o aficionados: Asisten de forma periódica y continuada a lo largo del tiempo. Son los más susceptibles de formar parte de colectivos de abonados o de asociaciones de consumo.

En el análisis de públicos es muy importante también tener clara la variable geográfica, según Sellas: "(...) en muchos casos el transporte es un elemento clave para definir el comportamiento de los públicos potenciales". (Sellas & Colomer, 2009, p. 44)

4) A partir de la variable accesibilidad geográfica.

- a) Públicos en tránsito: Formados básicamente por públicos ocasionales que no residen de forma permanente cerca del recinto en que se lleva a cabo la actividad cultural. En las ciudades con gran volumen de turismo son suficientemente interesantes como para ser por sí solo un nicho de mercado.
- b) Públicos de proximidad: Es el mercado primario de público potencial al que siempre dirigiremos las primeras acciones de captación y fidelización. Su proximidad geográfica y facilidad de transporte elimina una importante barrera de consumo.

- c) Públicos del mercado secundario: Susceptibles de múltiples subdivisiones en función de la distancia más corta o más larga; en general son públicos que residen dentro del área de influencia de los transportes públicos de acceso rápido a los espacios escénicos.

A la hora de definir los públicos objetivos es fundamental analizar el estadio de ciclo vital en el que se encuentran, esto se transforma en uno de los elementos más determinantes en una gran cantidad de aspectos relacionados con el propio producto y su promoción.

5) A partir de las variables “estadio del ciclo vital”:

- a) Niños: Consumo habitual bajo la elección paterna, por lo que su dependencia lo convierte en un público difícil de alcanzar sin intermediación. Cuando el consumo se produce suele estar acompañado de precios bajos y creados ad hoc.
- b) Adolescentes: Consumidores por iniciativa propia de productos consolidados en el mainstream<sup>25</sup> y por iniciativa de terceros, especialmente relacionada con los centros de enseñanza.
- c) Jóvenes: Consumidores mayoritariamente autónomos, buenos conocedores del producto que han escogido. Selectivos, críticos y preparados. Buscan precios ajustados y canales de comunicación selectivos.
- d) Adultos sin dependencia de terceros: Son consumidores ideales gracias a la falta de varias barreras de entrada para el consumo. Se emplea el término DINK(double income no kids) , del inglés doble ingreso sin hijos, para definir a un segmento de público especialmente apreciado por todas las estrategias de producto de precio elevado y consumo habitual. Ocupan un gran porcentaje de público asiduo o aficionado.

---

<sup>25</sup> Anglicismo que literalmente significa corriente principal, se utiliza para describir los gustos que son aceptados mayoritariamente por la sociedad

- e) Adultos con dependencia de terceros: Consumidores con gran cantidad de barreras de consumo, forman parte del grupo de espectadores habituales o de los ocasionales.
- f) Personas mayores autónomas: Consumidores similares a los adultos sin dependencia. Tipología interesante para las estrategias de fidelización de consumo ya que también ocupan una parte importante del público asiduo o aficionado.
- g) Personas mayores dependientes: Con pautas de consumo similares a las de los adolescentes. Asisten a espectáculos escénicos por iniciativa de terceros como familiares, agrupaciones sociales o clubes de jubilados, por lo tanto tiene poca capacidad de decisión sobre la propuesta escogida.

Una categoría más cualitativa y difícil de poder establecer es la que clasifica a partir de la variable beneficio buscado; en muchos casos éste no se puede determinar de forma certera, por lo que pueden coexistir más de uno. Esta categorización permite realizar un ejercicio interesante a la hora de plantear una estrategia. Aunque se puede refinar aún más, las categorías son las siguientes:

- 6) A partir de la variable “beneficios buscados”
  - a) Goce emotivo.
  - b) Goce intelectual.
  - c) Aprendizaje o formación.
  - d) Evasión y diversión.
  - e) Reafirmación de grupo social.
  - f) Militancia cultural.

A partir de todas estas variables cada organización cultural podría elaborar un Mapa de Públicos que se define como una taxonomía sintética de las categorías de públicos significativas en un entorno determinado, lo que dependerá de la realidad concreta de cada entorno cultural, de las necesidades empresariales o prioridades políticas establecidas, en caso se tratara de un programa de gobierno. Por lo que no existen los

Mapas de Públicos estándar, cada agente deberá elaborar el suyo según el contexto social donde se encuentre. Esta herramienta es sobre todo útil para planificar la estrategia de marketing mix que mejor se acomode a los consumidores y al producto.

#### 7.4.- El Márketing Mix

Como adelantábamos, el Marketing Mix es una herramienta que facilita el logro de los objetivos de la campaña de marketing sobre el mercado objetivo y está formado por la fórmula: Producto, precio, distribución(place en inglés) y promoción; conocida también como la fórmula de las cuatro P.

- **Producto:** El producto es la representación física de aquello que va a ser ofertado, en las artes escénicas esto debe entenderse como un concepto, como el elemento sobre el cual se trabaja. Ya sea en la orientación al producto o al mercado; es preciso conocer los atributos del producto y su valor potencial antes de pasar a los siguientes elementos.
- **Precio:** Dentro de éste se considera el valor monetario de la adquisición y el coste o esfuerzo del proceso de compra. La fijación de precios es siempre fundamental para posicionar un producto en el mercado. Sin embargo en el ámbito cultural resulta difícil su definición debido a la existencia, en algunos casos(recintos o agrupaciones) de apoyos monetarios por parte del gobierno, por lo que se trataría de la comercialización de un servicio público. Dejando esto de lado, asumimos que estos apoyos se deducirán del coste final de producción. Los elementos que se tienen en cuenta para la fijación del precio de una entrada serán: El costo de producción; de la ubicación, las condiciones de mercado y la calidad del producto. Colomer recomienda tener en cuenta las siguientes preguntas al momento de establecer este factor:
  - ¿Cómo valoran los clientes el producto ofrecido?
  - ¿Cuáles son los objetivos económicos del proyecto?
  - ¿Existe alguna clase de restricción legal que limite la libertad de fijar el precio?
  - ¿Cuál será la estrategia de promociones basada en el precio?

(Sellas & Colomer, 2009, p. 36)

- **Distribución:** Incluye los canales o logística así como el punto de compra; todo lo que tenga que ver con la ubicación del producto en el espacio. También hay que considerar en espectáculos presenciales, como el teatro, la localización del punto de consumo, si se trata de una temporada en un solo recinto o una gira. Antes de fijar el precio final hay que tener claridad sobre el espacio más adecuado para la presentación del producto, vías de acceso del espectador y el tipo de barreras(físicas o tecnológicas)para efectuar la compra.
- **Promoción:** Incluye todas las campañas de publicidad, la presencia en los medios de comunicación y acciones tomadas para la promoción de la obra. La Promoción en las artes escénicas puede ser dividida en cuatro áreas: publicidad, relaciones públicas, boca-oreja, y promoción de ventas.

\*Publicidad: Es una promoción de pago, debe adaptarse al tipo de audiencia y combinar medios tradicionales(TV, prensa, radio, etc.) con los ahora medios interactivos.

\*Las relaciones públicas: Es un tipo de comunicación que no se paga directamente, incluye las relaciones con los medios de comunicación, líderes de opinión, patrocinios y mecenazgos.

\*El boca-oreja: Como ya se dijo, en el caso de los productos culturales tiene mucha importancia. Es aparentemente informal, pero entre los individuos puede transmitir el grado de satisfacción o rechazo, convirtiéndose en una herramienta de prestigio significativa.

\*Promoción de venta: Tiene directa relación con la política de precios e impulsa la venta del producto en momentos estratégicos.

### **7.5.- Principales Finalidades del Marketing Cultural:**

El marketing en el sector cultural se debe trabajar considerando dos finalidades principales:

### **7.5.1.- Optimización de la gestión de sus públicos actuales:**

Se considera como regla de marketing el hecho de un mayor costo en la captación de un nuevo cliente que la mantención del ya fidelizado. En las artes escénicas entonces es más fácil desarrollar los públicos actuales que crear otros nuevos. El desarrollo de públicos implica tres objetivos complementarios.

- Incremento del índice o frecuencia de consumo.
- Creación de hábito: Generar el consumo por iniciativa propia, sin necesidad de un impulso promocional externo.
- Vinculación o fidelización: Proceso a través del cual el individuo adquiere máxima confianza en la oferta y deviene en un consumo habitual o prescripción de la misma.

Para conseguir el desarrollo de públicos actuales es necesario trabajar en tres grandes ámbitos estratégicos.

#### 1) Estrategias de producto:

Corresponde al primer nivel del análisis de marketing, en lo referido al marketing mix. Para consolidar a los públicos existentes, cuando se habla de productos culturales y siguiendo las tendencias más actuales, hay dos categorías que deben complementarse para formar una estrategia única: Las unidades de producción y los responsables de programación de un recinto. Por parte de las unidades de producción(creadores) debe haber un esfuerzo a la hora de encajar la visión del público en el proceso creativo. Para ello, Sellas propone incorporar la idea de públicos en los procesos de creación e identificar al público potencial antes de iniciar la producción.

Los responsables de programación, deben concentrar su esfuerzo en conocer al mercado y los entornos. Solo así podrán hacer una correcta combinatoria de productos de acuerdo a los intereses y beneficios buscados por los públicos objetivos, además de otras estrategias como establecer sistemas de prescripción plural o proponer una combinatoria general con programaciones específicas,

para complacer los intereses de consumidores expertos y de públicos ocasionales.

## 2) Estrategias de Comunicación.

Son estrategias de promoción elejidas en función del entorno comunicativo y recursos disponibles. Las estrategias de comunicación para el desarrollo de los públicos actuales deben basarse en:

- La comunicación corporativa: Transmite a nivel institucional la imagen deseada, obtiene resultados a mediano y largo plazo. Sus funciones son la creación de valor de contexto a través de campañas de comunicación; y la creación de confianza de marca del proveedor.
- La comunicación de producto: Tiene un ámbito comunicativo más concreto, se centra en la inmediatez de los resultados. Se trabaja a través de cuatro niveles de información:

\*Información general a través de medios propios: A través de programas, folletos, afiches, etc.

\*Información general a través de medios de comunicación. Utilizando las técnicas de relaciones públicas para generar menciones y corrientes de opinión positiva.

\* Información específica a través de sistemas de comunicación relacional a cada categoría de público, haciendo uso de las TIC's<sup>26</sup> como envíos personalizados, invitaciones electrónicas, etc.

\*Potenciación de los prescriptores intermedios a través de la comunicación horizontal como el boca-oreja, elemento diferenciador clave en el marketing cultural.

## 3) Estrategias de accesibilidad.

Se contemplan para abrir al máximo el radio de acción y mejorar la accesibilidad, pueden dividirse en 4 grupos:

- Accesibilidad geográfica:
  - Programación según la proximidad y en sistemas de circuitos.
  - Servicios de transporte público y zonas de aparcamiento.

---

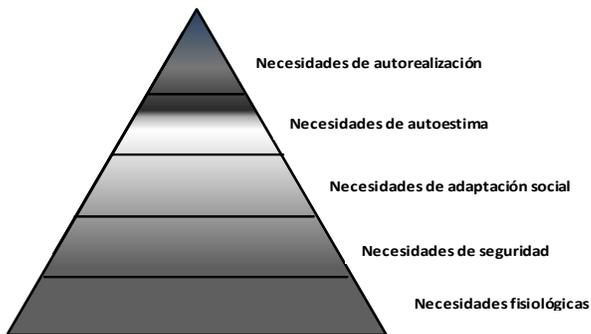
<sup>26</sup> Tecnologías de la información y comunicación.

- Programación cultural en clusters de ocio.
- Accesibilidad temporal:
  - Conciliación de horarios con los de los públicos potenciales.
- Accesibilidad económica:
  - Factibilidad de precios especiales para sectores de bajos recursos adquisitivos.
  - Abonos(individuales, de pareja, familiares) con precios muy reducidos.
  - Precios para grupos.
  - Precios promocionales(última hora, compra anticipada, sesiones previas).
- Accesibilidad social:
  - Portales y clubes de consumo.
  - Asociaciones de espectadores.
  - Redes locales de prescripción y acompañante(entidades cívicas).
  - Actividades paralelas en el recinto para niños y acompañantes.

### **7.5.2.- Creación de nuevos públicos:**

Siendo la segunda finalidad del marketing cultural hay que tener en cuenta que es una tarea mucho más compleja que el desarrollo de públicos actuales, pero a menudo es imprescindible su desarrollo. El reto será la neutralización de barreras y resistencias. Para Sellas, es muy difícil que los nuevos públicos puedan desarrollarse con personas que estén en proceso de satisfacción de necesidades de un estadio anterior y por lo tanto, aún no en condiciones de percibir necesidades culturales. Esto haciendo referencia a la pirámide de Maslow, propuesta por Abraham Maslow en su teoría psicológica de la motivación, según la cual las motivaciones humanas están ordenadas jerárquicamente desde las necesidades más urgentes hasta las menos urgentes, generalmente esta gráfica es utilizada por las empresas para comprender cómo los diferentes productos encajan en los planos, los objetivos y las vidas de los consumidores potenciales.

## Pirámide de Maslow.<sup>27</sup>



Así los productos culturales como las artes escénicas forman parte de los niveles más altos de la pirámide, lo cual hace necesario un punto de vista práctico a la hora de crear nuevos públicos para las artes escénicas que estarán conformados por:

- Público inactivo: Personas que tienen interés por la oferta escénica pero están sujetas a barreras o resistencias que les privan el acceso.
  - Estrategia: Neutralización de resistencia o supresión de barreras (estrategias de accesibilidad).
  - Objetivo táctico principal: Conseguir una primera experiencia, con el fin de encaminarlos hacia el público activo.
- Personas sin recursos escénicos, con otras prioridades de acuerdo con su sistema personal de valores y contexto.
  - Estrategia: Creación de interés a nivel de sistema personal de valores y de contexto.
- Personas en proceso de satisfacción de necesidades básicas.
  - Estrategia: Incorporación de la oferta cultural en fases avanzadas de procesos de inserción y atención social.

---

<sup>27</sup> Teoría propuesta por Abraham Maslow en su obra *Teoría de la motivación humana* (1943).

Cuando se habla de la creación de nuevos públicos el mayor reto que debe enfrentar el marketing es la creación de interés por parte de los no públicos; hasta ahora no existen fórmulas efectivas para alcanzar dicho objetivo. Sin embargo, para los espectáculos escénicos se observan dos grandes ámbitos de figuración que lo facilitan, y corresponden principalmente a las instituciones:

1) Creación de valor social a través de los medios de comunicación.

- Visibilidad social en franja principal y programación general (más allá del espacio destinado a la información cultural).
- Neutralización de prejuicios sobre la oferta cultural, demostrando su cotidianidad y la percepción positiva de goce.

2) Creación de interés a través de estrategias educativas.

- Educación de valores en el ámbito familiar, fomentando la inclusión de prácticas culturales en los hábitos del grupo familiar.
- Educación de valores a través del sistema educativo, a través de oportunidades.

Por lo expuesto, la creación de nuevos públicos a partir de personas que no poseen el interés por las artes escénicas, requiere superar cuatro estadios en forma piramidal, sin ello, resulta sumamente difícil el comienzo de una fase de consumo escénico que pueda convertirse en una fidelización.

**Estadios a superar en la creación de nuevos públicos.**



Extraída de (Sellas & Colomer, 2009, p. 62)

## **VIII ANÁLISIS DE LA MUESTRA**

### **8.1.- Objetivo N. 1: Definir y contextualizar la muestra investigando los registros periodo 2012-2013 para cada caso.**

Para el análisis de este objetivo se elaboró un cuestionario que se envió vía mail a los recintos elegidos quienes contestaron online. A partir de sus respuestas se obtuvo la información descrita. A continuación se entrega el formulario y estadísticas obtenidas, en esta publicación, se reservan los datos de contacto de los productores, por representar información de confidencialidad.

---

# Mayor estadística de Convocatoria(Junio 2012-Julio 2013)

---

Se registran obras que hayan logrado la mayor convocatoria de público en el último año, según las estadísticas de cada recinto; Ellas representan la muestra a investigar por la tesis: Estrategias de Marketing para el desarrollo de los públicos teatrales.

\*Obligatorio

---

\*

Nombre Comercial de la Sala

---

**Capacidad de Sala \***

Número de asientos habilitados por sala

---

**Nombre de la Obra \***

Mayor convocatoria de público(Estadística del propio recinto)

---

**Nombre de la Agrupación \***

Compañía responsable del Montaje

---

**Fecha de Inicio y término de la temporada \***

Incluir fecha de Inicio

---

\*

Incluir fecha de término

Mes  Día  2015

---

***Total de Espectadores*** \*

Importa más el número de espectadores que el Ingreso por taquilla

---

***Número de funciones por temporada*** \*

---

***Contacto del responsable de la obra*** \*

Nombre, e-mail y número celular del director y/o productor

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

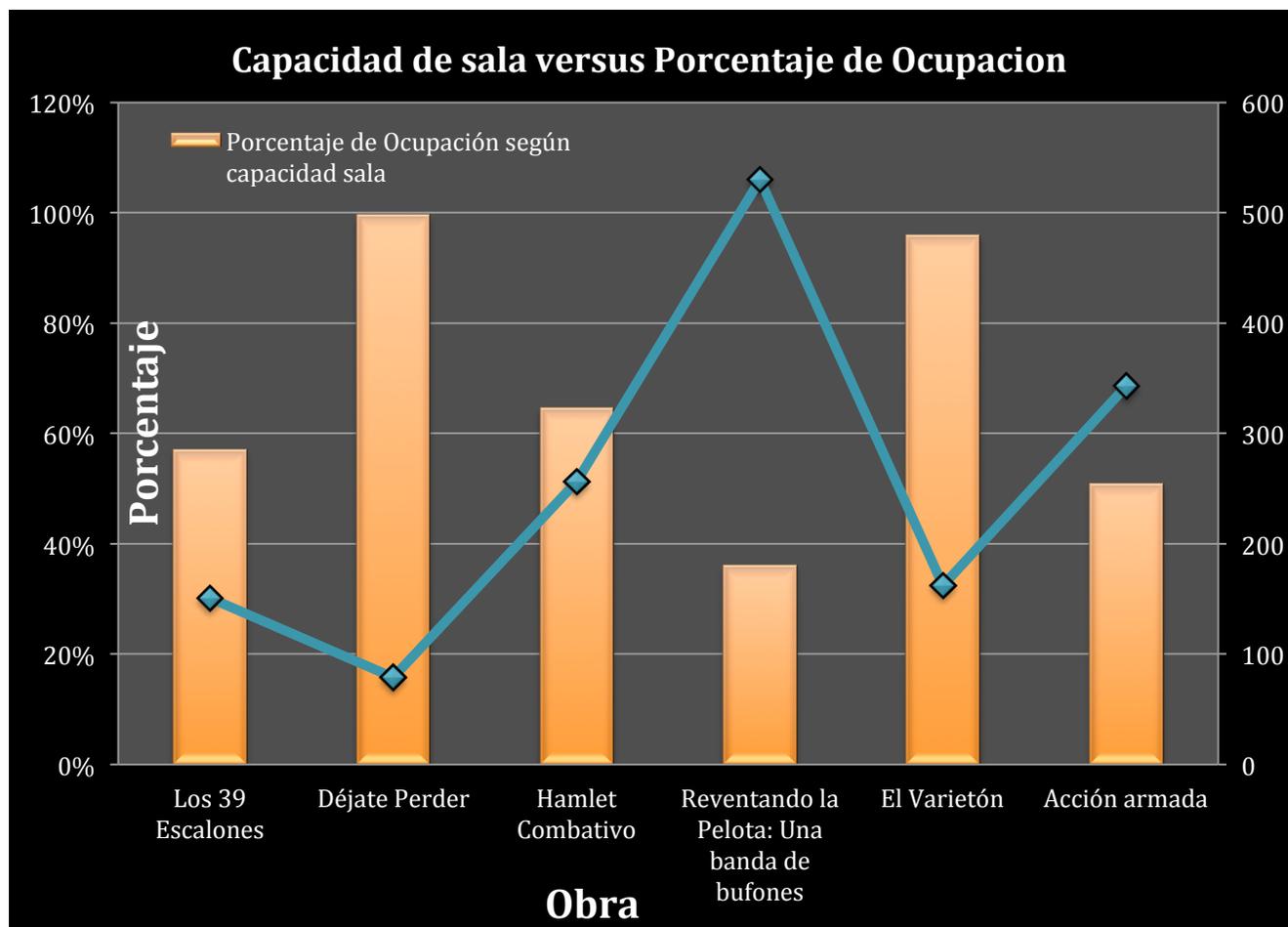
### Estadísticas obtenidas

Nombre del recinto	Capacidad de Sala	Nombre de la Obra	Nombre de la Agrupación	Fecha de Inicio de la temporada	Fecha término de ltemporada	Total de Espectadores temporada	Nº de funciones x temporada	Promedio espectadores x función	Porcentaje Ocupación según capacidad sala
Multiespacio Ladrón de Bicicletas	151	Los 39 Escalones	Dif Espectaculos	5-10-2013	6-30-2013	2500	29	86,21	57,1%
Teatro del Puente	79	Déjate Perder	Colectivo a Martillazos	1-3-2013	1-20-2013	1258	16	78,63	99,5%
GAM, sala A2(teatro)	256	Hamlet Combativo	Gustavo Meza	11-17-2012	12-16-2012	3310	20	165,50	64,6%
Matucana 100/Teatro Principal	530	Reventando la Pelota: Una banda de bufones	Compañía LA MANCHA	10-11-2012	11-11-2012	3631	19	191,11	36,1%
Sala Mori Bellavista	162	El Varietón de los Quintana	Los Quintana	11-8-2012	2-2-2013	4346	28	155,21	95,8%
Sala de Teatro U.Católica	343	Acción armada	Producción Teatro UC	6-28-2013	8-24-2013	5414	31	174,65	50,9%

### Gráficas según estadísticas obtenidas:

Capacidad de sala versus porcentaje de ocupación:

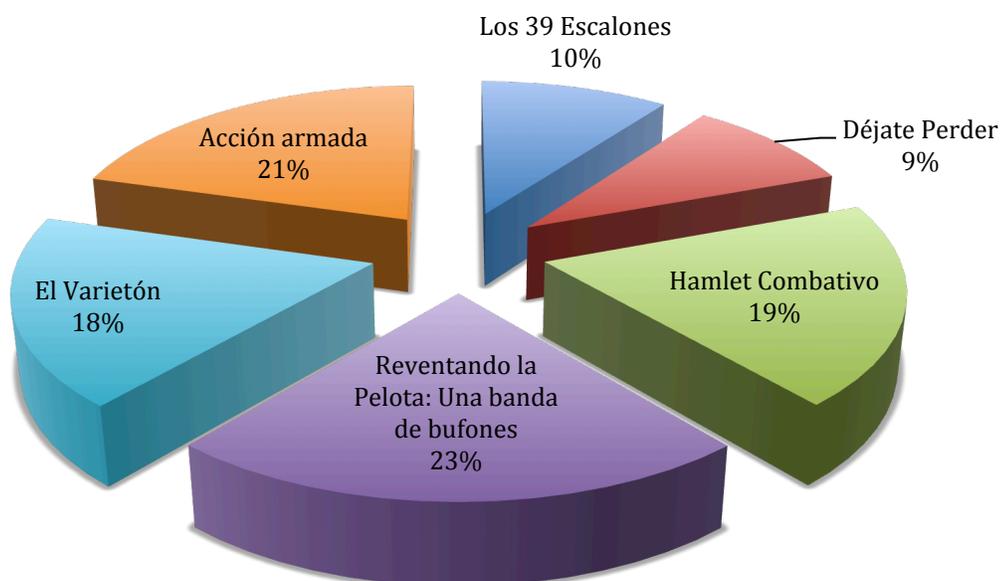
Vemos que en salas de escala menor como Teatro del Puente, el porcentaje de ocupación llegó casi a un 100%, mientras salas de escala mayor como Matucana 100, a pesar de haber convocado a la mayor cantidad de espectadores en relación a las demás obras a lo largo de la temporada, muestra un bajo porcentaje de ocupación. Hay un equilibrio proporcional entre capacidad y porcentaje en Las obras Los 39 Escalones y El Varietón de los Quintana. Ya que hablamos de un público acotado en espectáculos teatrales, donde se combate la sala vacía, se aconseja que en salas de escala mayor, se cuente con un telón que pueda reducir la capacidad momentánea en este tipo de espectáculos, y en salas de menor escala, aumentar el número de funciones cuando se cuente con un espectáculo exitoso.



#### Porcentaje de convocatoria según cifras totales

En la siguiente gráfica se muestra el porcentaje de espectadores que asistió por obra estudiada, según el total de estadísticas, destacando Reventando la Pelota y Acción Armada. Esto de acuerdo a las estadísticas, porque sabemos que todos ellos son considerados productos exitosos en sus respectivas temporadas. Se debe tener en cuenta que las dos obras se movieron en salas que no se encuentran dentro del circuito Bellavista, convirtiéndose en modelos a los que se debe atender en los siguientes apartados.

## Porcentaje de Convocatoria según cifra total de espectadores



### Reseñas obras analizadas:

**Los 39 Escalones:** Una hilarante comedia de espionaje que comienza cuando Richard Hannay, en medio del espectáculo del reconocido mentalista Mr. Memory, conoce a Anabella Schmidt, una enigmática mujer que le pide pasar la noche en su casa para poder confiarle un secreto de espionaje internacional. En la madrugada, Anabella es asesinada y desde ese momento Hannay comienza a huir, ya que es acusado del crimen y tendrá que aclarar el misterio en el que ha sido involucrado.

**Déjate perder:** *Déjate perder*, basada en textos de Tennessee Williams, Patrick Marber y Heiner Müller, presenta dos temas principales: el deterioro de las relaciones amorosas y los problemas del teatro actual. Una mujer y un hombre aparecen felices en las azoteas de Santiago, recreando postales románticas del cine norteamericano. Con esa imagen comienza *Déjate perder*, pieza que, jugando a boicotear la ficción a cada instante, muestra cómo la pareja juega a actuarse para evitar una separación que

parece inevitable. La puesta en escena pone en jaque la teatralidad, valiéndose de distintos estilos de actuación, una escenografía que se revela falsa y atractivos recursos audiovisuales.

**Hamlet Combativo:** Los premios nacionales Gustavo Meza y Raúl Zurita presentan al Príncipe de Dinamarca actual y combativo en una atmósfera oscura bañada de corrupción. En la nueva producción GAM, Jorge Becker es el héroe maldito tan prístino como maquinador. “Siempre ha sido contemporáneo, más en épocas de cambio”.

**Reventando la Pelota, una banda de bufones:** 25 actores-bufones en escena develan las fracturas del Chile de hoy. Una puesta en escena de gran versatilidad y sentido plástico, que en conjunto con su despliegue estético lleno de colorido e histrionismo, realza la figura de los bufones como agentes risibles y críticos de nuestra sociedad y entorno actual. En esta puesta en escena; políticos, instituciones y hasta la farándula nacional quedan sin cabeza. Un texto satírico, colorido y social acompañado de la música de “La Mano Ajena”.

**El Varietón de los Quintana:** Los Quintana cumplen 10 años en Chile y a modo de festejo presentan “El Varietón”, un montaje donde los clásicos cuadros de la compañía, en versiones recicladas, se combinan con nuevas rutinas. Más de 60 cambios de vestuario, un abanico de delirantes personajes en divertidas situaciones, un gran popurrí musical y el inconfundible humor de Los Quintana harán de éste un espectáculo único y de antología.

**Acción Armada:** “Acción Armada 42° 26 ‘S/ 73° 35 ‘W” alude a los 40 años del Golpe de Estado y celebra los 70 años del Teatro UC, hecho de vital importancia en relación a esta creación que tributa, a su vez, la actividad teatral, sus figuras emblemáticas y sus procesos de creación en un período extremo.

La obra cuenta la historia de un director de teatro relegado a vivir en Chiloé durante el régimen de Pinochet. Allí es reclutado por la viuda de un marino para montar “Ánimas

de día claro” de Alejandro Sieveking con una improvisada compañía, lo que significará más de un problema.

### **Cuestionarios:**

Para los objetivos N. 2, 3 y 4 se aplicaron dos cuestionarios; el primero a los productores de las obras y el segundo a los encargados de marketing de los recintos (programadores). Las preguntas fueron elaboradas considerando el marco teórico y la información que se deseaba obtener según los fines del análisis. A continuación se insertan las dos plantillas, y en el apartado Anexos se incluirán las respuestas obtenidas en cada caso.

### **Entrevista pauteada Productores**

Obra:

Recinto:

Objetivo 2:

- 1.- Cuál fue el origen del financiamiento para la producción?
- 2.- ¿En qué etapa se encontraba la obra al momento de presentarse en este recinto? temporada de estreno, marco de un festival, 2da temporada, etc.
- 3.- ¿En qué otros circuitos se presentó la obra?
- 4.- En qué etapa se incorporó usted al proceso de producción? Antes de la etapa de Difusión y Circulación, pleno proceso de producción, etapa de pre producción.

Objetivo 3:

Estrategias de Marketing

- 5.- ¿Quiénes tomaron las decisiones de la campaña marketing?  
¿Qué fue lo que más se resaltó en dicha campaña?  
Promociones y precio/ Experiencia estética atractiva para el consumidor/ Comodidad de acceso físico y técnico(Ticketing)/Trayectoria de los artistas, etc.
- 6.- ¿Qué servicios adicionales se desarrollaron en esta temporada? Ejm. Foros, concursos en redes sociales, asistencia a ensayos, venta de suvenires de la obra?

#### Estrategia STP

- 7.- ¿En qué etapa y quién definió la elección del público objetivo. ¿Según qué variables lo describiría? Ciclo vital/ nivel de instrucción/ Frecuentación/ Accesibilidad geográfica/Beneficio buscado// ¿Base de datos utilizada para la difusión?

#### Marketing Mix

- 8.- ¿Qué factores influyeron para la fijación de precio?

Costo de producción/Tarifas en el circuito del recinto/Restricción legal de precio en el mercado/Calidad del producto.

9.- ¿Qué factor influyó más en la elección de este recinto? Tipo de público cautivo del recinto/Facilidad de acceso/Costos de arriendo/Ventajas tecnológicas para la compra de tickets. etc.

10.- ¿Qué productos ocupó en la promoción de la Obra?

Nombrar: programas/Pancartas/Pendones/Afiches/Folletos/Redes sociales/Portales especializados/ Relaciones públicas(entrevistas TV y radio) etc.

## **Entrevista pauteada Programadores**

**Recinto:**

**Obra:**

**Nombre:**

**Cargo:**

**Fecha:**

Objetivo 4

Finalidad del marketing en el sector cultural.

1.- ¿Según su percepción, las estrategias de marketing usadas por su institución, aportan en su público objetivo a:

- Incrementar su índice de consumo de teatro
- Crear un hábito de consumo(consumo por iniciativa propia, sin impulso promocional)
- Fidelizar su preferencia

2.- El recinto cuenta con un sistema de prescripciones o abonos para los clientes frecuentes? Nombrar los más importantes.

3.- El recinto ha definido una imagen corporativa que se proyecta en sus campañas de comunicación? ¿Cuál es?(Imagen identitaria proyectada al consumidor, no solo logo)

4.- Qué medios impresos (productos) ocupa en las campañas de medios de las producciones escénicas y cómo se financian?

5.- Se utilizaron menciones en medios de comunicación no pagados a través de franjas de opinión cultural? Nombrar cuáles.

6.- Indique qué sistemas de comunicación relacional (TIC's) utiliza según su categoría de público (FB, NL, Twitter, instagram, youtube) Envíos personalizados/Invitaciones electrónicas/Mensajes de texto/Páginas en medios interactivos/Otros:

7.- Según su perspectiva del sistema de comunicación Boca-Oreja(Boca a boca) en el marketing cultural: ¿Qué medidas toma usted para potenciarlo?

8.- ¿Qué aspectos que pudieran haber influido positivamente en la concurrencia de espectadores para esta obra? (Además de las alternativas, señalar cuál fue la clave que marcó el éxito de la obra estudiada)

- Conciliación de horarios con los del público objetivo
- Precios especiales para espectadores con bajos recursos adquisitivos
- Abonos individuales, de pareja o familiares
- Precios para grupos
- Precios promocionales (compra anticipada, última hora)
- Portales y clubes de consumo
- Asociaciones de espectadores
- Redes locales de prescripción (entidades cívicas, clubes de vecinos)
- Actividades paralelas en el recinto para niños y acompañantes.

Creación de Nuevos públicos:

9.- Estrategia a través de medios de comunicación

¿ En qué medios de comunicación aparece su institución en menciones de Franja principal y/o programación en general (más allá del espacio de información cultural)?

10.- ¿Estas menciones son en relación a la programación general o por obra?

Cómo se financia este servicio: (Pago, canje por relaciones públicas, auspicio, etc.) Y con qué frecuencia anual se realiza este tipo de menciones.

11.- Qué aspectos diría usted que se resaltan, objetiva o subjetivamente en dichas menciones sobre las ofertas culturales?

Ejemplo: Cotidianidad, percepción positiva del goce, selectividad, etc.

12.- Estrategias Educativas

Dentro de estas estrategias, se ha fomentado la inclusión de prácticas culturales en los hábitos del grupo familiar? ¿De qué forma?

13.- La institución cuenta con algún programa de convenio con el sistema educativo, qué oportunidades ha logrado desarrollar a través de él?

## **8.2.- Objetivo N.2: Definir las obras en cuanto a sus principales características y diferencias de objetivos organizacionales.**

### **Sistematización de información según cuestionario N. 1 Productores**

Esta parte del cuestionario nos permite tener un panorama general de cada obra, como definición de producto, conociendo el origen de sus financiamientos, lo cual permitirá observar la relación marketing-presupuesto en cada caso.

Además se indagará en los circuitos que se movieron y la etapa de familiarización con

el público al momento de alcanzar el pic de convocatoria.

### **Del tipo de financiamiento y modalidad de producción**

Gracias a la primera pregunta del cuestionario a productores, se sabe que 2 de las 6 obras fueron autofinanciadas por los propios actores; 2 recibieron el 100% de apoyo de los recintos, convirtiéndose en producciones propias; 1 de ellas se realizó con financiamiento de privados, en la modalidad de Auspicio y 1 de ellas, con la adjudicación de Fondos públicos, por lo que se concluye que la tipología de financiamiento en obras exitosas no es determinante en su poder de convocatoria, sin embargo este dato nos da una visión clara de los modelos de gestión utilizados por espectáculos teatrales en Santiago de Chile.

Además, se logra obtener de los propios agentes, una perspectiva de los fundamentos utilizados para conseguir financiar las obras, que permiten aproximarnos a las claves de una buena propuesta al momento de buscar fondos(foundraising).

Así, *Hamlet Combativo* por ejemplo, producción GAM; espectáculo diseñado por una compañía externa de gran trayectoria, llega "golpeando puertas" tras una postulación fallida a los fondos públicos concursables. Sin embargo confió en su apuesta, por representar una moderna versión de un clásico de la historia del teatro, obra exitosa e instalada en el inconsciente colectivo; se acerca al Centro Gabriela Mistral coincidiendo con la búsqueda de un convenio por parte del recinto con la Shakespeare Globe (Inglaterra) para implementar las estrategias de educación de su propia política. A pesar de configurarse como una conveniente coincidencia, este hecho reafirma la posibilidad de logro en la perseverancia de las compañías teatrales y su búsqueda de opciones de financiamiento cuando se cree en el éxito del producto.

Por otro lado está *Acción Armada*, producción UC que fue la apuesta del recinto para conmemorar los 40 años del golpe militar y se constituyó como producción propia del recinto, según su productora, son espectáculos muy cuidados obedeciendo a sus continuos estudios de público; éstos terminan representando siempre la filosofía y calidad de la línea programática de la sala. Espectáculos de este tipo se caracterizan por ser integrales, la creación y realización parten de una misma producción con la posibilidad de controlar cada etapa y así se influye positivamente en el resultado final.

En Santiago de Chile son escasos los recintos que trabajan con esta tipología que se restringe a la profesionalización de las producciones.

*Los 39 Escalones*, es una obra realizada por una productora consolidada, que funciona con capital de terceros para la producción de espectáculos comerciales, por lo que articuló la idea pensando en una obra actual que gozara de éxito en escenarios internacionales, se compraron los derechos, se juntó al elenco y seleccionó el recinto, pensando en presentar una propuesta exitosa garantizada para el inversionista. Este tipo de producción es la conocida como obras comerciales cuyas etapas son conducidas para llegar al público como espectáculos de entretenimiento; generalmente se trabaja con actores consagrados y reconocidos por el espectador, moviéndose por circuitos cuyo público es más bien exclusivo y aficionado.

*Reventando la Pelota* en Matucana 100, es una producción cuya continuidad nace a partir de la crítica positiva de un espectáculo anterior (*Arriba de la pelota*), sumado a la trayectoria de la compañía y temática, que confluyeron para la adjudicación de los Fondos Públicos concursables (Fondart), tan buscados en el sector. En este caso, la postulación apostaba por una fórmula probada, con la misma compañía, estilo de teatro y fuerte contenido político-social; factores como ubicación y capacidad de recinto también fueron determinantes al momento de construir la propuesta.

En cuanto a las dos obras autofinanciadas; ambas se presentaron en recintos conocidos del circuito Bellavista, cuya capacidad de sala pertenece a la media, uno de ellos es privado y el otro mixto, con apoyo del sector público (propiedad del recinto) y administración propia. Ambos también muy característicos del tipo de público fidelizado. La obra de la compañía Los Quintana, dirigida a un público objetivo fidelizado, seguidores de la compañía por años, se caracteriza por su poder comercial y de entretenimiento. El contar con su propio público, facilitó el convenio con la sala que cree y conoce sus apuestas, el autofinanciamiento en este caso tampoco excedió las posibilidades de la compañía, ya que se trató de una antología de los espectáculos presentados a lo largo de sus 10 años de vida en Chile, abaratando costos de producción. Esta modalidad caracteriza a ciertas compañías que construyen su carrera

en torno al recinto que congrega a su público objetivo y prefiere apostar por la fórmula probada para seguir fidelizando a su público.

Finalmente, la obra *Déjate perder*, adscrita al tipo de teatro experimental emergente, se creó como un conjunto de ejercicios que se planteaban romper las convenciones tradicionales del teatro, convirtiendo incluso al mismo espectador en cómplice activo. Al ser un proceso de investigación, se fue construyendo en un periodo largo donde incluso se tomaron escenas audiovisuales, por lo tanto no partió con un plan de gestión y no se tenía una pre visualización del presupuesto, sino que la compañía fue autofinanciando y consiguiendo cosas a través de la modalidad de colaboración. Así se logró por ejemplo que una Universidad les facilitara el lugar de ensayo.

Este tipo de trabajo colaborativo, suele caracterizar a las compañías con poco tiempo de vida, sin embargo, los tres, tanto director como actores del montaje son profesionales afines a la investigación creativa, factor que valió para construir una propuesta capaz de ganar el interés de la Sala, donde presentó su segunda, tercera y cuarta temporada. Esta modalidad de trabajo representan un *lujo* por parte de los artistas; son periodos donde se permiten crear y construir nuevas propuestas, con un claro riesgo en su etapa de comercialización. Si logran ganar la confianza necesaria, existen espacios interesadas en este tipo de programación, como en este caso: *Teatro del Puente*.

Según estas observaciones, se puede definir la muestra, según sus fuentes de financiamiento y tipo de producción, de la siguiente manera:

<b>Obra</b>	<b>Tipo de financiamiento</b>	<b>Modalidad de producción</b>
<b>Los 39 Escalones Sala el Ladrón de Bicicletas</b>	Auspicio de capital privado	A cargo de empresa productora que gestionó cada etapa.
<b>Hamlet Combativo GAM</b>	Financiamiento del recinto con modelo mixto.	Producción compartida entre el recinto y productora de la compañía.
<b>Acción Armada Teatro UC</b>	Financiamiento de recinto auto gestionado.	Producción a cargo del equipo de producción del propio recinto.
<b>Reventando la Pelota Matucana 100</b>	Financiamiento de fondos públicos.	Producción de profesionales de la compañía pero externos

		al recinto que gestionaron cada etapa.
<b>El Varietón de los Quintana Centro Mori Bellavista</b>	Autofinanciado por la propia compañía.	Producción a cargo de un integrante de la compañía.
<b>Déjate perder Teatro del Puente</b>	Autofinanciado por la propia compañía	Producción a cargo de una profesional contratada para la etapa final de la producción.

Esta tipología complementará el análisis de los siguiente ítems. Antes mencionar que casi todas se presentaron en el recinto encuestado en su primera temporada, lo cual indica las buenas prácticas de marketing colaborativo entre las partes y efectividad de los canales de comunicación entre los recintos y sus públicos. Las medidas aplicadas se irán desprendiendo conforme avance la presente investigación.

Se destaca como excepción, el caso de la obra “Déjate perder” que llega a Teatro del Puente en su segunda temporada, después de haber conquistado a un público especializado en la Sala Jorge Díaz, que según los agentes entrevistados atrae a este tipo de público. En este caso, se evidencia la fortaleza cobrada a través del “boca a boca” en espectáculos teatrales, modalidad de difusión que le sirviera para recibir la invitación de Teatro del Puente de presentarse en su sala, orientada a propuestas emergentes y teatro innovador.

### **Plaza y Circulación**

Las preguntas 2 y 3 del cuestionario se plantean con la finalidad de conocer los circuitos por los que se movió la obra y el momento de mayor convocatoria. De acuerdo a esto, se puede asegurar que todas ellas alcanzaron el pic en la temporada de los recintos estudiados. Algunas lograron hacer presentaciones puntuales en festivales posteriores, tanto regionales como nacionales. Atendiendo a las distintas características de cada montaje, es comprensible que los costos de producción de obras con gran elenco como Hamlet Combativo y Reventando la Pelota, hayan dificultado su circulación y; que obras como El Varietón de los Quintana y Déjate perder, caracterizadas por su autofinanciamiento, además de sus bajos costos de montaje, hayan conseguido presentaciones en otros espacios.

En el caso de Los 39 Escalones, la producción logró trasladarla de recinto para una nueva temporada, no obstante siguió en el circuitos de recintos privados, que resulta coherente con su carácter comercial. Esto demuestra que un producto según sus características puede ser comercializado en una plaza de similares características.

En el caso de Acción Armada, se entiende el recelo por moverlo a otro recinto, tratándose de una producción propia con sello de marca, sin embargo nos permite comprender la complejidad de trabajar con un equipo de forma temporal, que generalmente habilitan espacio en sus agendas para un trabajo de 3 o 4 meses, imposibilitando la convocatoria para futuras presentaciones en festivales y funciones privadas que no estén dentro del contrato, estos productos generalmente tienen funciones acotadas de circulación, por lo que se entienden específicas para un tipo de espacio y demandan un esfuerzo mayor de marketing para intentar recuperar la inversión puesta en es su producción. Esta modalidad es muy usada en el sector, donde no existen compañías profesionales estables que aseguren ingresos mensuales a su elenco y mantengan una gestión constante, lo cual marca el riesgo y sacrificio de este oficio.

### **Objetivos organizacionales de marketing**

Una vez definidos los productos en estudio según sus principales características, así como la modalidad de financiamiento, es posible aproximarse a sus objetivos organizacionales e ir comprendiendo el tipo y herramientas de marketing utilizadas.

Según la pregunta número 4 del cuestionario de productores, se observa que 5 de las 6 obras incorporan a la figura del productor desde la etapa de pre-producción, marcando su orientación hacia el mercado; considerando que la figura del productor actúa como un mediador entre las decisiones artísticas y las necesidades del consumidor del que tiene cabal conocimiento, por lo que aporta al desarrollo de un producto cuyas características favorecen su comercialización y preferencia de consumo por parte de su público objetivo.

En el caso de *Acción Armada* se trata de un equipo profesional que toma todas las decisiones de producción; profesionalizando la tarea en el sector, incluyendo

producción, comercialización y recinto, como es el caso de producciones propias. En las obras, *Reventando la Pelota*, *Los 39 Escalones* y *Hamlet Combativo*, la figura del productor conforma un equipo junto al propio director artístico, algunas veces también son profesionales que dominan las responsabilidades artísticas como es el caso de *Reventando la Pelota*, donde la productora, desarrolla diversas labores, asumiendo además parte de la creación dramática; característica que los convierte en un equipo altamente especializado en todas las etapas de producción.

En estas tres obras, los productores influyen en la elección del recinto según las características de sus productos, y público objetivo. En el quinto caso, *El Varietón de los Quintana*, se ve algo que resulta familiar para nuestro medio, como es la figura del actor-productor, actor-director, etc. donde más de una labor recae en la misma persona. La compañía de Los Quintana se conforma por dos hermanos que han sabido labrar su carrera trabajando en conjunto. Debido a sus múltiples viajes, uno de ellos asume la dirección artística y el otro la producción. En su caso, emplearon una estrategia de gran efectividad, que fue la consulta colectiva a través de una red social (Facebook) donde cuentan con 5000 seguidores. Atendiendo esas sugerencias armaron un espectáculo que conmemoraba sus 10 años de vida en Chile compuesto de las escenas que más recordaba su público, herramienta en la que se reconoce sin duda la importancia que le dan al mercado; según lo manifestado por el encuestado, es en ellos que también basaron las decisiones de marketing y elección del recinto; recinto que les resulta cómodo, familiar y donde saben, su público los sigue.

El único caso donde la figura del productor no está implicada desde el comienzo, es la obra *Déjate perder*, donde se solicita su colaboración antes de las etapas de promoción y circulación. Cabe destacar sin embargo, que el director al momento de gestar la obra, considera como fundamental la noción de sorprender al espectador, de crear algo que sea llamativo para el público especializado. Aunque estos casos presentan mayor dificultad y un desafío al momento de su comercialización, la noción de consumidor objetivo estuvo presente desde el inicio, lo cual lo sitúa en un punto medio entre los objetivos hacia el producto y hacia el mercado. Sin duda la trayectoria de los actores favoreció la entrega de las labores de comunicación y producción a distintos agentes

especializados, convirtiendo al producto, que ya contaba además con suficientes atributos de calidad, en éxito de convocatoria y crítica especializada positiva.

Por lo tanto se puede decir que todas las obras en nuestro estudio, incorporaron la importancia del público objetivo considerando nociones de marketing en el diseño mismo del producto. De esta manera se sitúan en la concepción moderna del marketing cultural, orientado al mercado.

### **8.3.- Objetivo 3: Contextualizar las estrategias de marketing utilizadas por las obras estudiadas.**

#### **Decisiones de marketing**

La pregunta 5 del cuestionario a productores, está también orientada a afirmar el tipo de marketing aplicado en cada producto, pero se relaciona con la caracterización definida en la primera parte. Así se observa que las decisiones obedecen a la fórmula “tipología financiamiento – tipo de producción”, donde la responsabilidad recae en el equipo con mayor incidencia en el proceso de producción.

En las producciones propias como las de Teatro UC, las decisiones fueron tomadas por el equipo de comunicaciones y público, al igual que en el GAM, sin embargo este último también reconoce la opinión de la productora individual de la compañía. En los casos *Arriba de la Pelota* y *El Varietón de los Quintana*, compartieron decisiones con el recinto programador, donde cada equipo definió su forma de promoción y la complementaron con los canales de comunicación de las salas. En los casos *Déjate perder* y *Los 39 escalones*, son dos producciones que llegan prácticamente como producto terminado a la sala, por lo tanto las decisiones fueron tomadas por los equipos individuales; cabe rescatar que ambos cuentan con un profesional conocedor de las estrategias de comunicación en sus equipos, la diferencia es que uno lo incorporó desde la pre producción (marketing de mercado), en el caso de la empresa productora y el segundo contrató los servicios para la etapa de circulación (marketing de producto).

Dadas las observaciones, se puede afirmar que en todos los equipos se tenía concientizado el concepto de mercado; en todos ellos fue efectivo el trabajo comunicacional a cargo de profesionales y las decisiones fueron tomadas por agentes

que estuvieron presentes desde la concepción de la obra; resulta efectivo igualmente utilizar como complemento los canales comunicacionales del recinto, ya que fueron elegidos por los equipos, teniendo en cuenta el público cautivo de cada uno de ellos y la coherencia de éste con sus objetivos.

### **Aproximación a la segmentación**

La segunda parte de la pregunta 5 representa el interés de los responsables en el tipo de público al que se proyecta el producto, ya que la campaña de marketing debe ir dirigida a un segmento conocido y estudiado.

En los casos de producciones propias como *Hamlet Combativo* y *Acción Armada*, que además cuentan con un asesoramiento del equipo profesional del recinto, con gran dominio de sus públicos, se resaltó tanto a las figuras conocidas de sus elencos y equipos artísticos, así como la temática. En las obras *Reventando la Pelota* y *El Varietón de los Quintana*, se potenció fuertemente la estética de la imagen, aspecto que en el inconsciente colectivo del espectador ya es sello distintivo de ambas compañías. Pero también es un elemento efectivo para atraer nuevos públicos.

En el caso de *Los 39 Escalones*, a cargo de la Productora, se apuntó a dos aspectos, como son la trayectoria de los actores, rostros conocidos en el medio, y la estética de la obra que se trabajó incluso interviniendo la fachada del recinto. En este proceder se reconoce el fortalecimiento de lo comercial, ya que destacar a actores conocidos del elenco amplía el rango de espectadores hacia el ocasional y la intervención de la fachada atrae a público en tránsito o de proximidad. Finalmente la obra *Déjate perder*, fue variando los aspectos atrayentes de la promoción de su obra, según las temporadas de circulación, de acuerdo a las reacciones positivas observadas tanto en el espectador como en la crítica. Lo interesante es el cambio de enfoque que se experimentó, de público especializado a transversal, donde se pasó de los textos y temática de la obra, hacia un enfoque más global, destacando la experiencia para el espectador.

Así se puede decir que la mayoría de las obras fue coherente con sus públicos, destacando el aspecto que más los podía atraer. Sin embargo se ve una fuerte inclinación a prevalecer la estética y temática de las obras, lo que puede catalogar al

público teatral en el medio, que busca el atractivo estético y de contenido, es decir un público aficionado. Otro aspecto a observar es la explotación de la imagen pública de los artistas y trayectoria, que como se dijo, amplía la convocatoria de público más allá del teatral exclusivamente. Esta herramienta es empleada frecuentemente en obras comerciales que incluyen en sus elencos a figuras reconocidas por su intervención en cine o televisión, o de premiada trayectoria como es el caso del director artístico Gustavo Mesa en *Hamlet Combativo*. Es preciso también mencionar que si bien se hace mención, ninguno destaca promociones, facilidades de compra o precios en sus campañas, solo a través de páginas o redes sociales. Esto debido a que en el medio existe un acuerdo y aceptación general de precios por parte de recintos y espectadores.

### **Servicios adicionales**

La pregunta 6 por otro lado, indaga en los servicios adicionales mostrando si en las obras estudiadas se intentó el desarrollo de empatía con sus públicos.

En este sentido, también se dan aspectos en común en las dos producciones a cargo de los recintos, como repartición de cuadernillos educativos para público general y/o estudiantes; esta estrategia, guarda coherencia con los propios objetivos del recinto, como se verá más adelante. Hay que destacar que tanto Teatro UC como GAM, desarrollan constantes estudios de público.

Cuando se refiere a producciones propias, Teatro UC destaca por brindar un servicio adicional más completo, con el desarrollo de Foros, asistencia de estudiantes según especialidad, venta de cuadernillos, flyers y suvenires; propio de recintos teatrales con sello distintivo en países desarrollados.

En cuanto a las demás obras, *El Varietón de los Quintana*, de producción compartida con la sala, manifiesta haber sorteado voluntariamente invitaciones a través de su página Facebook, como una estrategia de fidelización de su público. *Reventando la Pelota*, a pesar del deseo que tenía de haber explotado los recursos del mascareo y la banda sonora (La Mano Ajena), lamenta no haber contado con los recursos para desarrollarlo. Esto nos da un indicio también acerca de este tipo de obras, donde la

producción recae más en la Compañía que en el recinto, limitando las iniciativas que podrían acrecentar las estrategias de fidelización y formación de audiencia.

En cuanto a las producciones autofinanciadas, *Los 39 Escalones* y *Déjate perder*, no contaron con este recurso, cabe mencionar que la repartición gratuita de flyers o charlas que dio uno de los directores invitado por un festival, no son iniciativas que cuenten como servicios adicionales que aporten a la fidelización de sus espectadores.

Según las observaciones, el recurso Servicios Adicionales, no es algo explotado por las producciones teatrales del estudio; excepto las dos producciones propias a cargo de los recintos; esto al parecer debido a la falta de recursos o a que esto no es una costumbre adoptada por los propios recintos.

### **Estrategia STP**

En esta parte, lo que se busca es observar el real compromiso de las compañías con la segmentación y estudio de públicos; las respuestas entregadas por los productores, serán complementadas con el cuestionario aplicado a los encargados de recintos, por considerar que en las tareas de marketing y difusión de espectáculos teatrales, ambos cumplen un rol fundamental en la llegada de la pieza al espectador, permitiendo armar un panorama de los beneficios dados a partir de este complemento.

### **Sobre la segmentación, orientación y elección del público objetivo**

La pregunta número 7 apunta a la etapa de segmentación y responsable de esta decisión con el propósito de saber en primer lugar si se puso en práctica, las principales variables y si ésta estuvo presente desde la concepción de la obra o se dio de forma espontánea en el transcurso de la producción.

*Hamlet Combativo* presentado en GAM menciona que fue el recinto quien tomó la decisión teniendo en cuenta la naturaleza y propósito educativo de la obra, por lo que su público estaría conformado por estudiantes y jóvenes principalmente, sin embargo revela que la obra terminó atrayendo a otro tipo de público, como adultos jóvenes y adultos por tratarse de un drama clásico.

En el caso de Teatro UC, el área de comunicaciones y público también tuvo en cuenta el hecho histórico conmemorado, para definir el público objetivo. Se intuía por ejemplo

que, por tratarse de un tema histórico, éste estaría compuesto principalmente por adultos y adultos mayores con un cierto nivel de instrucción. Es preciso remarcar un hecho que se menciona en esta entrevista como es el poco apoyo en difusión por parte de la compañía, que según acota la encargada, se debe a que son actores que gozan de una remuneración al ser producción propia. Esta situación se contradice con el apoyo que los elencos sí hacen de sus obras cuando se trata de producciones externas. De esto último, se deduce que los recintos consideran a los elencos de las obras, como factor fundamental en la difusión; convirtiendo sus redes en parte complementaria del segmento objetivo. Es decir que la popularidad de los actores y trayectoria son aspectos a tomar en cuenta al momento de definir el público objetivo.

Otro producto que enfocó su público objetivo según la temática fue *Los 39 Escalones*, que por experiencia en otros países, lo definió como un público transversal en cuanto a su ciclo vital y selectivo, asiduo al teatro comercial, éste último dentro de las variables definidas por Sellas se puede ubicar en el grupo “beneficios buscados”, según las características: evasión y diversión o reafirmación del grupo social.

Las obras *Reventando la Pelota* y *El Varietón de los Quintana*, que pertenecen a una línea de trabajo definida por las mismas compañías, revelan haber ido formando su público objetivo a lo largo de los años de trabajo, por lo tanto gozan de cierta fidelización. En estos dos casos se tienen muy presentes las necesidades de sus mercados al punto de montar un espectáculo a partir de los gustos y características de los mismos, es decir que no se quedan solo en la segmentación sino que practican una orientación de producto(targeting-orientación) específica hacia ese segmento.

La productora de la obra *Reventando la Pelota* (Cía. La Mancha) define a su público como adulto y adulto joven, popular e inclinados hacia el humor político, pero también el que estuviera en tránsito, que llegara en transporte público en busca de entretenimiento. Según sus variables se define por frecuentación “asiduo o aficionado”, proximidad geográfica: “en tránsito” y por beneficio buscado, goce intelectual, entretenimiento y militancia cultural. La Cía. Los Quintana cimentó su audiencia en la comunidad gay hasta que se dio la posibilidad de presentar su espectáculo en un teatro comercial, donde esta misma comunidad empezó a llevar a sus cercanos y familiares que no

podían asistir a discotecas de “ambiente” donde empezó su trayectoria en Chile. Según el entrevistado, en Chile, aún existía cierto desconocimiento de lo que es el teatro con personajes transexualizados. En este sentido se deduce que su público se define según la frecuentación en: público asiduo o aficionado de sus propios espectáculos; adulto, según su ciclo de vida y según el beneficio buscado: evasión y diversión, y reafirmación de grupo social.

Caso especial, como se viene observando, es la obra *Déjate perder*, donde se dio un proceso paulatino en la segmentación, pero que nos permite observar una forma de proceder muy característica de compañías emergentes. Según el director, no se pensó en las características típicas de segmentación antes de empezar con los ensayos, pero en el transcurso se fueron dando cuenta que por la temática y elementos creativos, el montaje apuntaba a un público más especializado que manejara ciertos códigos, definiéndose con las variables frecuentación: públicos asiduos o aficionados; siguiendo el carácter del montaje lúdico y provocador se define la variable ciclo de vida: jóvenes y a la vez beneficio buscado: goce emotivo, intelectual y evasión, diversión. Sin embargo, la compañía, por iniciativa de la productora, practicó una dinámica relacional que consistía en aplicar un cuestionario al final de cada función, éste servía para conocer más de sus gustos pero además recabó información, a partir de la misma interacción, sobre aspectos positivos del montaje según la propia percepción. Fue así que la concepción inicial del equipo fue cambiando conforme avanzaba el número de presentaciones, situándose en una característica más transversal, pues la temática, al tratar un conflicto amoroso, llegaba a la comprensión de cualquier espectador. Así mismo la lectura de códigos especializados iba perdiendo importancia para dar protagonismo a las cualidades sensoriales e importancia de la historia. Finalmente concluyen en que su público objetivo es transversal en cuanto a estadio del ciclo vital, poder adquisitivo; y nivel de instrucción. Lo ocurrido en este caso, demuestra que en montajes que innovan en su construcción escénica, donde la segmentación resulta incierta, cabe una definición primaria según su temática, pero se debe tener en cuenta las apreciaciones y opinión del público asistente para ir considerando la efectividad y no efectividad de algunos elementos. Se rescata en estos procesos la función del productor

para obtener este tipo de información sobre todo en el periodo primario de presentaciones, aportando a la eficacia en la forma de llegar al público.

Como se observa, la segmentación es un proceso aplicado en todos los casos, algunos más definidos que otros, pero resulta fundamental la observación y dejar abierta la posibilidad de modificación o inclusión de más variables, ya que los productos escénicos se concretan solo hasta su interacción con el público, en el que también se cuenta el ocasional, el de proximidad o el de cercanía, que más tarde pueden marcar la diferencia en la fidelización. Finalmente se ve que solo la trayectoria, en caso de compañías consolidadas, influye en la formación de públicos, ya que entra en juego la fidelización y se hace posible la producción a partir de las necesidades de sus propios mercados.

### **Base de datos utilizada**

Dentro de la misma pregunta, la consulta sobre la base de datos utilizada para la difusión, esta orientada a conocer si la compañía cuenta con un público objetivo fidelizado y, a medir el grado de apoyo de los recintos.

Según las respuestas, se ve efectivamente que las producciones propias, al definir a su público desde el comienzo, cuentan con una base de datos específica según el tipo de producto (targeting-orientación), sin embargo trata de llegar también a un público espontáneo. *Los 39 Escalones*, al ser una producción ocasional, no contaba con una base de datos específica por lo que potenció la promoción en medios, sin embargo el recinto sí apoyó con la difusión entre sus bases. *El Varietón de los Quintana* y *Reventando la Pelota*, reconocen una tarea compartida con los recintos, de todas maneras ambas compañías confiaban en la base de datos compuesta por su público fidelizado y redes sociales. Por último, en el caso de *Déjate Perder*, usó al inicio los contactos del elenco y formó una base propia en su primera temporada, sin embargo una de los propósitos de haberse presentado en esta sala fue variar e incrementar su público, por lo que apoyó su difusión en esta nueva base además de la suya.

De lo observado, se puede decir que las compañías van formando una base de datos propia a lo largo de su trayectoria, sin embargo resulta fundamental el público cautivo

del recinto; aparece también mencionado el contacto por las redes sociales, del cual se analizará con mayor detenimiento cuando se estudie los canales de difusión.

### **Posicionamiento:**

Este concepto se define al tomar distintas decisiones como precio, competencia, lugar de distribución, etc. En las artes escénicas es fundamental tener en cuenta el recinto o lugar de distribución y el precio, que es donde apuntan las preguntas 8 y 9 del cuestionario a productores. Sin embargo estos dos factores son también elementos que componen el Marketing Mix, por lo que se analizará a continuación la fórmula que cada producción construyó para comunicar y promocionar su producto .

### **Marketing Mix:**

Conocido también como la fórmula de las 4 “p”, por producto, precio, distribución y promoción, compone la fórmula que ayudará a incrementar las ventas. Ya que al comienzo de esta interpretación se definió la naturaleza de los productos, ahora se investigarán los procedimientos practicados en los otros componentes del mix.

### **Precio:**

Según nuestra revisión teórica, Kolomer recomienda tener en cuenta algunos factores en la fijación de precio además del costo de producción, como el valor que los clientes conciben del producto, los objetivos económicos del proyecto y las restricciones legales para la fijación de precio.

En su totalidad, las obras se rigieron por los precios establecidos en el mercado, reflejados en el monto fijo que manejan las salas según su política de precios. Esto debe ser acatado por las compañías, aunque no siempre estén de acuerdo como se muestra a continuación. En el caso de *Los 39 Escalones*, se consideraba que la obra merecía una tarifa más alta a la establecida por la sala. Al tratarse de una producción comercial, la mirada está puesta en los costos, que como se mencionó, fueron asumidos por la productora a través de su gestión con terceros, por lo tanto la finalidad es recuperar el costo y obtener ganancias. En este caso, es comprensible el objetivo económico del producto, así como la inconformidad con el precio establecido por el

recinto, que según cuenta la productora, no bastó para obtener las ganancias deseadas.

Por otro lado, en la obra *Reventando la Pelota*, se reveló que el recinto maneja distintos rangos de precio, entre ellos, las compañías deben elegir el idóneo según sus criterios; en esta obra los agente optaron por las tarifas más económicas. Esta decisión muestra una coherencia con los objetivos del producto, al inclinarlo hacia un público más popular y así llegar a la mayor cantidad de espectadores; hay que reconocer que esta obra, al ser financiada a través de un fondo público, del cual deduce los costos de producción, llega al espectador casi como un bien público.

En el caso de *El Varietón de los Quintana*, producto con bajo costo de producción, al tratarse de una antología de sus mejores obras, el productor menciona haber considerado elevado el precio establecido por el recinto, que guarda buena parte de su línea curatorial a obras comerciales. En esta contraposición es notoria la gran coherencia con los fines organizacionales establecidos al comienzo del estudio, donde se manifiesta su inclinación hacia el mercado, afinidad demostrada en gran parte de la entrevista; sin embargo, los resultados revelan que su público, al seguirlos y mostrar su compromiso de fidelidad, consideran justo el valor establecido versus calidad de producto.

*Déjate perder* respetó los valores del recinto, sin embargo manifestó su voluntad de querer ampliar su público al fidelizado por la sala desde un principio, por considerarlo apto para sus fines de expansión. Cabe resaltar, que en ningún momento expresan su interés por recuperar el capital invertido a pesar de no haber logrado tal fin en la primera temporada; se concluye que la decisión de cambiar a esta sala fue acertada y vale rescatar la medida como estrategia de fidelización de público en compañías emergentes con productos atractivos.

En conclusión, se observa que en el medio local se maneja una política de precios, adoptada por la Red de Salas y otros circuitos cercanos. Esto puede beneficiar o perjudicar los fines comerciales de las compañías, que de alguna manera se ven sometidas a entrar en el sistema. De lo expuesto, se reconoce que efectivamente, en todos los casos la decisión de precio guarda coherencia con sus fines organizacionales.

## **Distribución**

La novena pregunta indaga en los motivos que considera las compañías para elegir el recinto de distribución de su producto y ver cómo encaja este aspecto en el Marketing Mix.

Está claro que en el caso de producciones propias, como *Acción Armada*, ésta pregunta no será considerada, por ser el mismo recinto el gestor del montaje.

*Hamlet Combativo*, hace la elección de recinto por la concepción que ellos mismos tenían de la obra en cuanto a magnitud de escenografía, elenco y calidad de producto, por lo mismo se acercan al mayor recinto especializado en artes escénicas, el Centro Gabriela Mistral, que guarda coherencia con sus objetivos,; de todas formas se percibe que la importancia del recinto en el sector influyó en la elección.

En el caso de las producciones externas; *Los 39 Escalones* realiza su elección gracias a las facilidades prestadas por el recinto para intervenir la fachada durante toda la temporada y un buen acuerdo de porcentaje en el bourderau (ingreso por taquilla) además se menciona haber considerado la facilidad de compra de entradas por internet.

En el caso de *El Varietón de los Quintana*, influyó más la ubicación del recinto considerando la procedencia de su público fidelizado y el apoyo que recibían en difusión y medios; esta decisión concuerda con lo observado en su objetivo organizacional de inclinación hacia el mercado.

*Reventando la Pelota* y *Déjate Perder* manifiestan haber elegido los recintos por su público cautivo e intención de ampliar su llegada a estos espectadores, uno por representar un recinto de financiamiento semipúblico(Matucana 100) y por lo tanto con pocas limitaciones de curatoría; y el otro por tener fidelizado un público más diverso pero abierto a propuestas emergentes.

A partir de las respuestas, se puede decir que la elección de recinto en la mayor parte de casos se basa en los objetivos de las producciones, en nuestro estudio mayormente inclinados hacia el mercado; de esta observación lógicamente se desprende el montaje producido por Dif Producciones, que siguiendo sus fines comerciales, se inclina hacia el

recinto, ubicado en el circuito más visitado y que ofrece las mejores condiciones económicas y facilidades en cuanto a instalación. Por último, cuando se tiene un producto que tiene los elementos necesarios para considerarse exitoso en su etapa de circulación, la apuesta debe ir al recinto que mejor acoja su montaje tanto por ubicación, público cautivo, apoyo en promoción, modalidad de ventas, etc. ya que todos los elementos serán favorables para su llegada al público y satisfacción de los fines comerciales de equipo.

### **Promoción**

La última pregunta del cuestionario a productores refleja las principales modalidades que utilizan las compañías para la promoción de sus productos, entendiendo que éstas son: publicidad, relaciones públicas, boca – oreja y las promociones de ventas.

Antes se debe aclarar, que la información correspondiente a esta parte del análisis deberá entenderse como complemento de los datos entregados por los recintos, ya que ambos unen esfuerzos y recursos para la promoción de las obras.

En este sentido, *Acción Armada*, como producción del recinto será analizada en la segunda parte, cuestionario a recintos, por presentar promoción única por parte del recinto, quien como ya se mencionó, observa cierta falta de apoyo por parte del elenco en la promoción del producto.

*Hamlet Combativo*, como co-producción GAM, manifiesta haber solicitado al Centro Gabriela Mistral una gigantografía de la obra, de mayor dimensión a las producciones externas, pedido que fue acogido sin reparos. El recinto financió todo el material anexo a la promoción, pero se resalta un cuadernillo-programa exclusivo para el montaje, que se reconoce fue de gran ayuda para los objetivos de la producción en cuanto a promoción. Ellos, como compañía consiguieron algunas entrevistas a través de relaciones públicas ya que se trata de una compañía con trayectoria y un director apreciado en el medio.

En *Los 39 Escalones* se reconoce haber hecho una gran inversión en la promoción, entre la que se cuenta la impresión de volantes y afiches, avisaje en El Mercurio como medio masivo, conseguido por canje; por otro lado se intervino la fachada y lobby del recinto; estrategia que se considera como publicidad de impacto. Por último se

reconoce haber empleado relaciones públicas para la publicación de notas y artículos en diarios masivos, revistas y portales de internet, así como la trayectoria de los artistas, quienes gestionaron entrevistas en TV.

*El Varietón de los Quintana*, manifiesta haber contado con algunos productos impresos como pancarta, pendón y afiches. Además, como otras producciones albergadas por el recinto, dispusieron de un teaser en Youtube. Como compañía, ellos potenciaron la promoción a través de sus perfiles de Facebook y twitter. El recinto también hizo una fuerte campaña digital y las entrevistas conseguidas por relaciones públicas, fueron de responsabilidad compartida entre el recinto y la compañía.

Uniendo las entrevistas del director y productora de *Déjate Perder* se conoce que fue la trayectoria del director que les vale para una entrevista en La Tercera, entrevista que motiva la culminación de este trabajo. Por otro lado, se contó con la colaboración de una empresa particular a cargo de Marietta Santis quien consiguió, a través de relaciones públicas, un artículo en un medio masivo como El Mercurio, pero la principal herramienta fue la calidad de la puesta, que potenció el boca-oreja y un gran impacto mediático, tanto en radios(entrevista radio Blo-bio) como en redes sociales; cabe destacar un comentario positivo que se publica en la sección Artes y Letras de El Mercurio a cargo de Agustín Letelier(principal crítico teatral del medio) y el apoyo en difusión que el Festival Santiago a Mil desplegó a través de todos sus canales. En cuanto a productos impresos, se contó con dos pendones otorgados por el recinto.

Finalmente hay que destacar las acciones de promoción llevadas a cabo por *Reventando La Pelota*, quienes declaran no haber contado con publicidad pagada. Sin embargo, esto representa el proceder de muchas compañías teatrales el día de hoy. La productora manifiesta que los honorarios de Marietta Santis, periodista y dueña de una empresa de comunicación especializada en artes escénicas, estuvieron considerados desde el planeamiento del proyecto. Así, la empresa de Santis guió la campaña de difusión a través de medios y redes sociales, armando un relato a lo largo de toda la temporada, es decir que a la promoción del estreno debe seguir una de seguimiento de obra, a través de entrevistas en medios y menciones en redes sociales a través de boca-oreja.

De lo observado anteriormente, se concluye que la modalidad más usada por las compañías es las relaciones públicas a través de la cual se gestionan entrevistas en TV, radio y publicación de notas de prensa en revistas y diarios. De este caso se escapa, nuevamente la producción comercial, quienes efectivamente destinan gran parte de su presupuesto al avisaje y publicidad de impacto interviniendo la fachada del recinto. Los productos impresos son importantes pero no fundamentales al momento de promocionar, porque se ve obras como *Reventando la Pelota* o *Déjate Perder* que no dispusieron de ellos. Es preciso destacar la intervención de una empresa externa que se encargue de promocionar el producto. Aunque se considere la publicación en medios como no pagada, el costo de contar con este servicio si es un gasto que debiera ser considerado por las compañías; a cambio se obtiene notoriedad. Por otro lado, se precisa contar con un plan de difusión por redes que destaque los principales atributos del producto. Lo que llama la atención es que no se menciona en ninguna de las entrevistas haber decidido por alguna modalidad en función de su público objetivo, dato a corroborar con la información proporcionada por los recintos; sin embargo esto da cuenta de una desconexión de este factor del marketing mix. Aunque se puede considerar las redes como marketing más directo con el público objetivo y relacional, no hay un estudio consciente del relato, exceptuando las obras que contaron con los servicios de la empresa de comunicaciones especializada. El teatro no es un producto masivo por lo tanto su difusión se define como especializada, llevar a nuevos públicos al teatro es un desafío, he ahí el afán de abarcar lo más posible en la difusión, aunque esto no resulte efectivo. Por último se observa que la promoción de ventas no es utilizada en nuestro medio, posiblemente por primar una política de precios establecida en el circuito de salas o recintos.

#### **8.4. Objetivo N.4: Observar las finalidades del marketing cultural aplicado por los recintos y su compromiso con la formación de nuevos públicos.**

#### **Sistematización de información según cuestionario N.2 Programadores**

El cuestionario aplicado a los programadores, tiene la intención de complementar el de productores en relación a las estrategias de marketing y en segundo lugar, observar la perspectiva del recinto sobre las finalidades del marketing cultural, prácticas adoptadas y finalmente si existe o no un compromiso con la formación de nuevos públicos.

#### **4.1 Objetivos del marketing para la optimización de públicos actuales**

Así, la pregunta número 1 analiza la optimización en la gestión de sus públicos actuales y plantea los tres objetivos que esta finalidad desarrolla, como son el incremento del índice de consumo, creación de hábito y fidelización. Con esta pregunta se profundizará en el objetivo que mayor interés demande por parte de las salas.

La jefa de comunicaciones del Centro Gabriela Mistral, GAM confirma que las estrategias aplicadas por el recinto aportan a los tres objetivos con la misma importancia entre sí. Por otro lado, en el teatro UC se hace una diferenciación, donde el objetivo principal de su gestión es fidelizar la preferencia del público objetivo y en segundo lugar incrementar el índice de consumo. En cuanto a la creación de hábito, observa que solo será posible cuando exista una sintonía de objetivos entre todas las salas.

Esto puede explicarse con la heterogeneidad que existe en política de precios y modalidades de promoción de ventas entre los distintos recintos.

La encargada de marketing de Matucana 100 destaca también como objetivo principal de sus acciones la fidelización de la preferencia. Teniendo en cuenta la magnitud del público frecuente de espectáculos teatrales, potencian su fidelización haciendo una dedicada identificación del tipo de obras que desean ver. Siguiendo estas observaciones, un comité decide la parrilla programática anual. Hace una acotación en cuanto al objetivo de sus acciones de marketing, resaltando el deseo de atraer al público que no acostumbra el consumo de teatro; es decir formación de nuevos públicos; objetivo que se trabaja a través de la oferta artística de otras disciplinas, como artes visuales, danza y cine. Se puede afirmar que el público al que se apunta es al de proximidad, ya que manifiesta ser el único recinto en la cercanía donde el espectador

puede acudir a presenciar este tipo de espectáculos. Entonces se aprovecha su presencia para incrementar el público teatral.

Como segundo recurso para promover la asistencia de público al recinto están las unidades de negocio propio, llámese *container*, librería estacionaria, con oferta de libros especializados en dramaturgia y gestión cultural; boletería (ticketing más allá de la oferta de Matucana 100) y cafetería.

La jefa de marketing y comunicaciones de Teatro UC confirma sus acciones de marketing orientadas a cumplir los 3 objetivos de la optimización de gestión de públicos actuales y manifiesta además un esfuerzo por la creación de nuevas audiencias.

El encargado de comunicaciones de Teatro del Puente, según su trabajo en estrategias de marketing, discrimina los tres objetivos dando prioridad a la fidelización de su preferencia, en segundo lugar incrementar su índice de consumo y finalmente la creación del hábito.

Finalmente, el productor general del espacio El Ladrón de Bicicletas observa una confluencia en los objetivos, ya que si un recinto cuenta con un público fidelizado, sin una gran campaña de marketing se logra incrementar su índice de consumo y por añadidura el hábito.

Se concluye entonces que el objetivo más desarrollado por todas las salas es la fidelización de la preferencia de sus públicos actuales. A pesar de que hay una conciencia de los demás objetivos, hay algunas observaciones con respecto a la creación de hábito, por ser esta de responsabilidad del sector y esfuerzos aislados no siempre resultarían exitosos. Se resalta también la labor de marketing de Matucana 100 que al ser el único recinto en la zona poniente, caracterizada por un escaso consumo cultural, necesita trabajar por la formación de nuevas audiencias. En todo caso, es notorio, a través de estas respuestas y debido al tamaño del mercado teatral, la difícil labor de las salas por mantener la fidelidad de su público objetivo, dejando en segundo lugar la generación del hábito o el incremento del índice de consumo, que asumen como conductas propias asociadas al primer objetivo. Por lo tanto es necesario hacer una reflexión y estudio de posibles acciones que potencien ambos objetivos; solo

a través de ellos, se contaría con públicos preparados y predispuestos al consumo de ofertas teatrales sin mayores esfuerzos en estrategias de marketing.

Ahora bien, sabiendo que el desarrollo de públicos actuales se consigue con estrategias de producto, precio y accesibilidad, se plantea las siguientes 7 preguntas que también abrirán una perspectiva del aspecto que más trabajan los recintos considerando las observaciones de la pregunta anterior, así como la coherencia entre las consideraciones y la práctica.

### **Estrategias de producto**

En este caso, se va a tratar nuevamente las estrategias de producto, ya que fueron ampliamente descritas al comienzo del análisis, donde se concluyó que los productos fueron posicionados por elección de los equipos en los recintos analizados. Por otro lado, se había visto que, en el medio local, son los recintos quienes también aceptan o no un producto determinado, según su línea programática y tipología de público estable, al que tienen bien identificado. Sin embargo como se expuso en el marco teórico, los programadores deben hacer un esfuerzo por conocer al mercado y su entorno, lo que aportará al incremento del público objetivo y la correcta selección de productos según sus gustos y necesidades.

### **Fidelización de los públicos actuales**

La pregunta 2 apunta al sistema de abonos o prescripciones para clientes frecuentes, generalmente adoptado por recintos culturales para fidelizar la preferencia del espectador y en nuestro estudio determinará las modalidades usadas en nuestro medio.

Centro Gabriela Mistral, GAM	Matucana 100	Teatro Universidad Católica	Sala Mori Bellavista	Teatro del Puente	Sala El Ladrón de Bicicletas
- Club La Tercera - Club Movistar - Membresía GAM/ Lastarria.	- Tarjeta anual de socio Círculo M100. - Jueves populares \$ 2000 y \$ 2500 CLP.	- Abonos anuales 2 o 3 obras. A > cantidad de obras + barato abono. - Abono por obra familiar.	- No hay abonos ni prescripciones. - Precios bajos de preventa y a redes sociales. - Descuentos a Club Movistar y El Mercurio.	- No existen sistemas de abonos.	- 40 % de descuento para socios de Club de lectores el Mercurio.

Como se ve, hay 3 recintos con sistema de abono establecido; el GAM, para público de cercanía, mientras que Matucana 100 y Teatro UC ofrecen este sistema para público frecuente y logran fidelizar su preferencia. La mayoría de recintos manejan también promociones de precios, ya sea días a precio popular o, la modalidad más usada, para Club Movistar o el Mercurio. Esto como se verá más adelante obedece a un canje de servicios y no se puede reconocer como fidelización por estrategia de producto para públicos frecuentes, sino desarrollo de nuevos públicos. Por lo tanto, Matucana 100 y Teatro UC son las salas que realmente muestran acciones a favor de su público estable.

### **Estrategias de comunicación**

Dicho esto, se puede pasar a la interpretación de las respuestas sobre estrategia de comunicación, que obedece al entorno comunicativo y los recursos disponibles.

#### **Comunicación corporativa**

La pregunta número 3 analiza la comunicación corporativa cuya función es la creación de valor de contexto a través de campañas; y creación de confianza de marca del proveedor.

GAM, revela que la imagen corporativa del logo apiña el nombre del recinto que ha sido asociada a su misión: “Acercar la cultural a todos los públicos rompiendo la barrera que los separan”, como ejemplo de la eficiencia de sus acciones comunicacionales, se nombra la práctica libre de distintos estilos de danza en las plazas del recinto; para todos ellos como para sus visitantes también existe una variada programación, orientándose hacia una comunicación relacional.

Teatro UC, por otro lado manifiesta proyectar una imagen seria y de calidad; esto se evidencia en sus estudios de público que revelan la asistencia de los espectadores más de una vez al año, por tener la seguridad de la calidad de sus propuestas. Por eso, su esfuerzo va en mantener productos que se caractericen por su pulcritud y seriedad, manifestadas en las ilustraciones, piezas gráficas, frases radiales, comunicados, etc. Potenciando la comunicación medial y de imagen

En Matucana 100, se hace mención, al igual que en el GAM, la sintaxis que encierra el logo, donde se proyecta la potencia arquitectónica del recinto y una imagen homogénea en distintas posiciones, dando la impresión de diversidad y comunidad, esto sirvió para limpiar la imagen de pancartas y pendones que antes dominaba. En cuanto a la visión que se proyecta, es el contenido contemporáneo de su programación y la singularidad de un recinto de su tipología en Santiago Poniente, donde se pretende desarrollar un público proveniente de la clase social predominante en ese sector; siendo éste uno de sus principales objetivos. Como medidas para alcanzarlo, está la política de promociones y precios; además, el proyecto de quitar las rejas en un futuro cercano. Comunicación a través de oferta y promociones.

En la Sala Mori Bellavista, se habla de la cantidad de salas de la misma marca, 4 en Santiago y una en Viña del Mar. El logo fue diseñado cuando solo se contaba con una, por lo tanto no es influyente, cada sala maneja su propia imagen y tipografía. No hay unidad por existir muchas sucursales, depende del sector y el entorno de cada una.

En Teatro del Puente, el logo, transmite las cualidades del espacio, de calidad y acogedor; mientras que las campañas comunicacionales difunden la programación que se inclina a la propuesta nacional con elementos innovadores en dirección, diseño y dramaturgia.

Sala El Ladrón de Bicicletas, difunde su imagen por medio de su programación igualmente; con la que pretende mostrar la transversalidad de público que atraen; desde familiar hasta adulto joven. En este sentido se han abierto a nuevas propuestas como el Stand up Comedy con la que se atrae a público muy diverso. En sí el espectador se queda con la sensación de encontrar propuesta de obra para todas las edades y gustos. Es así que nuevamente el punto central es la programación y su difusión medial.

De lo observado, se puede decir que algunos recintos consideran el logo como imagen de marca y tienen consciente su alcance como GAM, Matucana 100 y Teatro del Puente. Todas las salas emplean como estrategia de comunicación corporativa la difusión de su programación, sin embargo hay que rescatar la campaña comunicacional de teatro UC, la cual abarca desde las frases radiales hasta el mínimo detalle de imagen de sus producciones. Por otro lado, es notable la ocupación libre de espacios

públicos en el GAM, ya que se considera como un tipo de campaña de comunicación relacional; este público forma parte del potencial y merece una programación variada y constante. En el caso de Sala Mori, se comprende la dificultad de la comunicación de su identidad corporativa, por la pluralidad de sedes y su locación en distintas comunas y públicos, sin embargo aunque no se mencione, se sabe que es una sala con fuerte presencia en distintos medios y se considera una imagen corporativa de variedad en programación y oferta selecta, por el precio de sus espectáculos y casi comercial, en cualquiera de sus salas.

### Comunicación de producto

Las siguientes preguntas apuntan a un tipo de comunicación más concreta, que busca conseguir resultados más específicos y se trabaja en cuatro niveles:

#### Información a través de medios propios:

La cuarta pregunta dará una imagen sobre los medios impresos financiados por el recinto para la promoción de las obras que en ellos se presentan, que a su vez corroborará o complementará la información entregada por los productores de las obras en estudio.

	Centro GAM	Matucana 100	Teatro UC	Sala Mori Bellavista	Teatro del Puente	El Ladrón de Bicicletas
<b>Productos</b>	- Pendones y afiches (fachada y Hall central. - Revista mensual(90.000ej) - cuadernos de educación (formación nuevas audiencias).	- Boletín de programación anual para teatro y danza. - Boletín de programación mensual. - Pendones y afiches de distribución en el metro.	- Invitaciones - Flyers impresos (tarjetones). - Afiches. - Hojas de sala. - Cuadernillos de mediación. \$ 1000 (profesores gratis). -Revista de obra(proceso creativo). -Gigantografía vitrina. - Marquesina (gigantog. Luz)	- Cartelera entrada (Backlight). - Programas con cartelera familiar o proyecto especial.	- Postales trimestrales con la programación. - Pendones con reseña para el exterior. - Afiches y programas solo si las compañías tienen fondos.(no es medio efectivo). - video promocional en el foyer.	- Flyers unitarios por obra. - Pendón vitrina.
<b>Financiamiento</b>	Presupuesto anual del recinto o alguna contraparte que desee financiarlo.(60% fondos públicos aprox).	Escaso presupuesto anual (40% del total prox. son fondos públicos)	Auto-financiamiento, otorgando el beneficio a producciones propias y externas.	Los productos dependen de los auspicios que se consigan. Hay años en los que no se pueden ofrecer.	Auto-financiamiento	Auto-financiamiento

De la información obtenida, se puede ver que los productos utilizados para la difusión de las obras son variados y dependen del presupuesto que manejen los recintos. Sin embargo, es rescatable que todos otorguen tal beneficio a las compañías que conformen su programación. Es también notoria la importancia que dan Centro GAM y Teatro UC, al material de formación de audiencias, hecho que empieza a vislumbrar su labor en este sentido. De todas las salas estudiadas, solo Sala Mori menciona que el presupuesto para estos insumos proviene de auspicios, lo cual se explica por su naturaleza de financiamiento privado, donde estos gastos representan el logro de una gran labor de captación de fondos (foundraising) privados externos. Los recintos con beneficio de fondos públicos como es el caso de GAM y Matucana 100, manifiestan considerar estos productos en su presupuesto anual. Pero también están las salas más pequeñas, como El Ladrón de Bicicletas y Teatro del Puente que aún teniendo que economizar en este sentido, otorgan material de difusión a los obras de su programación.

Se valora lo acotado por Teatro del Puente, en relación a dos tipos de productos, que según su experiencia no son tan efectivos para la difusión al quedar más como “recuerdos”, por lo que deciden prescindir de afiches y flyers, destinando los recursos para publicidad en la fachada como la mayoría de recintos, pero en esta sala se incluye la reseña de las obras, lo que da otro tipo de información. Otro recurso que se explota, es una pieza audiovisual de promoción en el foyer del recinto, lo que logra enganchar a su público objetivo con todas las obras de su programación.

#### Información a través de medios de comunicación:

Sabiendo que estos medios refieren a menciones no pagadas conseguidas a través de relaciones públicas, se plantea la pregunta 5. El análisis de ésta nos dará cuanta de qué medios son los más utilizados por las salas para la promoción de sus espectáculos.

	Centro GAM	Matucana 100	Teatro UC	Sala Mori Bellavista	Teatro del Puente	El Ladrón de Bicicletas
Medios	Media Partner -Radios grupo Dial: Zero, Paula, Duna - El Mercurio -A través de portales culturales. Marketing cultural	- Convenio con Radio Cooperativa(ce rcanía) -Canje con La Tercera. -Canje con TVN, Spots publicitarios	-Frase Radial como canje. Convenio Radio Bio Bio. -Buena relación con Radio Universidad de Chile(Radiopolis, Gran teatro del Mundo) -Radio Usach. Cultura Viva. Menciones en Radio Zero. - Teasers en Canal 13 Cable.	Se consideran 1 de las salas con más aparición en medios 20 x semana. -Entrevistas en Radio Cooperativa, Bio-Bio, U.de Chile, Concierto. -Canje grupo Dial.	-Apariciones eventuales, no hay convenio con TV ni diarios. -Herramienta Fuerte, medios online dedicados a promocionar cultura y carteleras. - Difusión en conjunto con las cías.	- Marieta Santi, que trabaja con su agencia, consiguió algunas entrevistas en radios Paula, Bethoven, Bio Bio, U. De Chile, etc. -También depende del interés que los medios tengan por proyecto.

De los datos obtenidos se ve que las menciones en radios locales son las más utilizadas por las salas, sin embargo éstas son conseguidas a través de canje, ya sea por descuentos o invitaciones, es decir que el servicio no puede considerarse “No pagado”. Entre los medios que se repiten son emisoras del grupo Dial: Bethoven, Radio Zero, Radio Paula.

Entre otras, Radio Universidad de Chile, Bio Bio y Radio Usach.

También se incluye la figura de Media Partner, que representa un convenio sostenido en calidad de auspiciador oficial por un periodo de tiempo. En esta modalidad se mencionan a CNN Chile, Canal 13 Cable y TVN.

Como se ve, el interés verdadero por una mención no pagada aparece como iniciativa del medio solo cuando el proyecto u obra se torna interesante para sus objetivos. La modalidad más usada es el canje y convenio como media Partner. Existen grupos comunicativos como Grupo Dial que muestran gran interés por la cultura pero las menciones son raramente gratuitas. Finalmente se reconoce que los medios digitales son de gran apoyo en la difusión y representan un canal para poder explotar la promoción de espectáculos teatrales.

### Información a través de sistemas de comunicación relacional TIC's

Este sistema es empleado según la categoría de público, por lo que en la pregunta 6 se verán cuáles son las tecnologías de la información y comunicación más utilizadas por las salas.

	Centro GAM	Matucana 100	Teatro UC	Sala Mori Bellavista	Teatro del Puento	El Ladrón de Bicicletas
TIC's	-Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, newsletter, web GAM, invitaciones electrónicas	-Facebook fanpage, Twitter, instagram, youtube, newsletter semanal (15000 usuarios diferenciados por disciplina) -Invitaciones electrónicas personalizadas	-Newsletter público general y para docentes. -Aparición en Newsletter de la Universidad- -Redes Facebook amigos y fanpage. -Twitter -Foursquare	-Facebook, Twitter, Newsletter semanal, invitaciones electrónicas, Web propia: Centro Moni, Mori familiar, famfest. -Vías de mensajes y Newsletter de auspiciadores, ej. Movistar, metro gas, etc.	- Cuentas en Facebook, Twitter y vimeo.	-Facebook, Twitter -Newsletter e invitaciones por mailing a su base de datos cuando va a lanzarse un estreno. Base(compañías amigas y público frecuente)

En esta parte del análisis se concluye que la tecnología de comunicación más empleada por los recintos son las páginas de las redes Facebook y Twitter, pero también aparecen otras menos frecuentes como cuentas en canal youtube, vimeo, Instagram y foursquare.

Un envío que es más cercano a sus públicos frecuentes es el Newsletter empleado por casi todas las instituciones, este e invitaciones en los casos de GAM, Matucana100, Sala Mori y El Ladrón de Bicicleta, se hacen por el sistema de mailing list a las bases de datos según la frecuencia establecida por el recinto o estrenos.

Como se observa, las tecnologías de la información son canales de comunicación muy frecuentes y ampliamente explotados por los recintos escénicos, de esta manera se mantiene informado y cercano al público objetivo. Hay que recordar que varias de estas redes cuentan además con aplicaciones para smartphones, lo que potencia aún más la cercanía. Lo interesante sería estudiar formas de fidelizar aún más al público con estrategias lanzadas por estas redes, ya que en muchos casos los usuarios asiduos son seguidores de las mismas salas, por lo que se debe competir por su preferencia.

#### Comunicación horizontal boca- oreja o “el boca-boca”

Considerado como el elemento diferenciador clave del marketing cultural, la pregunta número 7 indaga en las estrategias para potenciar a los prescriptores intermediarios a través de este sistema de comunicación horizontal.

	Centro GAM	Matucana 100	Teatro UC	Sala Mori Bellavista	Teatro del Puente	El Ladrón de Bicicletas
Medidas	-Se potencia la difusión de las buenas críticas en medios de comunicación. -Retwitts de las buenas menciones vía redes sociales	- Retwitts de opiniones positivas. - Cuidado esmerado de relación de confianza con líderes de opinión (agentes teatrales, periodistas) a quienes se les invita a estrenos. -Cuidado de las dependencias y entorno dando seguridad a los usuarios.	Con estudios previos saben que el 70 - 80% de la motivación de jóvenes es este medio. - Se programa un conversatorio de la compañía con el público la tercera semana de la temporada para repotenciar la asistencia de las primeras semanas. Se están estudiando más medidas.	Confidencial: - Se está formando una base de 20 líderes de opinión, se les dará una tarjeta de socio para ingresar de forma gratuita a espectáculos. - Contar con sala llena las 1ras. funciones incrementando las invitaciones.	-Durante las 2 primeras son mayores las invitaciones para las compañías, así como promociones. - Encuestas del 2010 y 2014 muestran como favorita del segmento objetivo a Radio Uno. Se paga por este servicio.	- Se potencia a través del envío por mailing, ya que la base ha sido construida de forma estratégica.

Con las respuestas, se comprueba que todos los recintos tienen muy presente la importancia de este sistema y potencian su desarrollo de formas distintas. Entre ellas se puede destacar la réplica de twitts favorables de un producto, así como las críticas positivas aparecidas en medios de comunicación; invitaciones y facilidades de asistencia de líderes de opinión; encuentros entre compañías y espectadores antes de la última semana de funciones y evitar la sala vacía en las primeras semanas de las obras, éste último como acuerdo con las propias compañías.

Siendo un sistema que influye mucho en la preferencia de los espectadores, es necesario desarrollar una fórmula constante y creciente del boca a boca, por lo que se considera muy positiva la medida tomada por Sala Mori de fidelización y confianza con líderes de opinión.

### **Estrategias de Accesibilidad**

Son aquellas empleadas para abrir al máximo el radio de acción y mejorar la accesibilidad. Pueden dividirse en: geográfica, temporal, económica y social. La pregunta número 8 entrega las principales estrategias con respecto a la obra estudiada y su posible utilización a favor del éxito en convocatoria, de esta forma se podrá observar cuál de ellas aporta a los fines del marketing en esta disciplina.

	GAM	Matucana 100	Teatro UC	Sala Mori Bellavista	Teatro del Puente	Espacio El Ladrón de Bicicletas
Conciliación de horarios con los del público objetivo. TEMPORAL	Si	Si	Si	Si, se programó para el trasnoche.	Si, durante la semana para que la gente pase antes de ir a casa.	Si
Precios especiales para espectadores con bajos recursos adquisitivos. ECONÓMICA	Si	Si	-Miércoles populares 50% -Estudiantes	No	Si, estudiantes	No
Abonos individuales, de pareja, familiares. ECONOMICA	No	No	Abonos familiares y anuales	No	Si 2x1	No
Precios para grupos. ECONÓMICA	No	Tratos puntuales	Si más de 10	No	Si, precios especiales para más de 20	No
Precios promocionales (compra anticipada, última hora) ECONÓMICA	Si	No	No	Si	Compra anticipada	Si
Portales y clubes de consumo SOCIAL	No	No	Instituto chileno británico, tarjeta internacional de estudiante e Isic, tarjeta de alumnos y exalumnos UC. Sorteos con Estoy.cl, Lugares.com, Twitteros cultura,	SI	Si	Si
Asociaciones de espectadores. SOCIAL	No	No	Sidarte, atrápalo.cl y radios	No	SI	Si, a telón y Atrápalo. Invitaciones 2bles x fin de semana
Redes locales de prescripción (entidades cívicas, clubes de vecinos) SOCIAL	No	SI	No	No	Si, 2x1 con tarjeta vecino	No
Actividades paralelas en el recinto, para niños y acompañantes. SOCIAL	Si	No	Encuentros con el público y cuadernillos de mediación	No	No	No

En esta parte del análisis, se tuvo en cuenta el estudio individual por recinto. Conociendo del apartado anterior, la motivación de las compañías para su elección; las preguntas apuntaron más a las estrategias temporal, económica y social. La estrategia geográfica fue considerada en la pregunta N.5 del cuestionario a los productores de las compañías, concluyendo que ninguna de ellas privilegió las facilidades de acceso geográfico o transporte. Sin embargo, no deja de ser importante la ubicación de los recintos dentro del circuito Bellavista, Santiago, lo cual está presente en los

espectadores frecuentes. Solo acotar, que las formas de acceso y parking están presentes en las páginas web de todos los recintos.

Ahora bien, se observa que todos los recintos adoptan horarios considerando la comodidad del público. En accesibilidad económica, la mayoría ofrece facilidades para espectadores con bajos recursos adquisitivos, implantando un día a la semana de “precio popular” o tarifas para estudiantes. Teatro UC, cuenta además con abonos familiares y anuales, Matucana 100 con la tarjeta de socio anual y Teatro del Puente 2x1 para algunas obras.

Tres salas cuentan además con tratos especiales para grupos numerosos, generalmente más de 20, éstas son Teatro UC, Matucana 100 y Teatro del Puente. También está la facilidad de compra anticipada en todas las salas exceptuando Matucana 100 y Teatro UC.

En cuanto a medidas de accesibilidad social, exceptuando GAM y Matucana 100, todas mantienen un trato amical con los portales y clubes de consumo, ofreciendo sorteo de invitaciones o canje a cambio de promoción. En este sentido, Teatro UC lleva nuevamente la delantera sumando además a alumnos extranjeros con tarjeta de estudiantes, alumnos y ex alumnos de su institución y al instituto chileno-británico, lo cual nos habla de buenas prácticas en cuanto a asociatividad y promoción de sus productos. Teatro del Puente, Espacio EL Ladrón de Bicicletas y Teatro UC, consideran además a las asociaciones de espectadores como Atrápalo, Sidarte y Telón.cl, que agrupan a actores y gente relacionada al medio, para ofrecerles facilidades de pago, lo cual es una forma de fidelizar también al espectador especializado y asegurar la promoción en sus páginas. También está la preocupación de Matucana 100 y Teatro del Puente por dar acceso a espectadores de proximidad, otorgando facilidades con tarjetas de vecino, lo cual abre otro tipo de nicho más fácil de explotar y mantener cautivo. Finalmente, GAM y Teatro UC, gracias a su labor de mediación y formación de audiencias, pueden ofrecer actividades paralelas para niños y acompañantes, que logra hacer de la visita al teatro una experiencia grata a nivel familiar.

De lo analizado, se concluye que las salas tienen presente la accesibilidad temporal de su público objetivo ofreciendo horarios cómodos de inicio de función. En relación a las

facilidades económicas, son variadas y se ataca de distintos flancos, pero en la mayoría existe la posibilidad para estudiantes. Las facilidades incrementan para espectadores frecuentes a través de bonos anuales o familiares en algunas salas además de compra anticipada, lo cual es también una estrategia de fidelización.

Si se habla de accesibilidad social, solo dos salas ofrecen facilidad con tarjeta de vecino, en este sentido, depende de la relación que se construya con las municipalidades, pero sin duda este es un aspecto que debiera potenciarse al representar nichos de desarrollo de audiencia. Sin embargo se valora la buena relación que se guarda con portales especializados y clubes de espectadores, que es una forma de cultivar la buena relación con el sector.

#### **4.2 Creación de nuevos públicos**

La última parte del cuestionario está orientada a conocer la relación de las salas con la segunda finalidad del marketing cultural, como es la creación de nuevos públicos, que como se vio en el marco teórico, es una tarea mucho más dura, costosa y de largo plazo que la gestión de públicos actuales. En países desarrollados, ésta suele ser una misión adoptada por el gobierno a través de las políticas públicas a nivel cultural y desarrollada en conjunto con las instituciones educativas y culturales.

Sabiendo que los productos escénicos pertenecen a las necesidades de autorrealización, ubicándose en el punto más alto de la pirámide de Maslow, las estrategias deben apuntar a la creación de nuevos públicos generando el interés en la oferta escénica. Aunque no existen fórmulas probadas, existen dos ámbitos de figuración que facilitan dicho objetivo.

#### **Creación de valor social a través de los medios de comunicación**

##### Visibilidad social en franja principal y programación general

Las preguntas 9 y 10 del cuestionario, indagan en el esfuerzo que se pone en esta tarea por parte de las instituciones y si éste es asumido como un objetivo institucional o si es más por producto, lo cual se traduciría como promocional por ser eventual y no sostenido en el tiempo o a largo plazo

El Centro Gabriela Mistral, GAM revela tener aparición en casi todos los medios, ya sea por cartelera o por la importancia arquitectónica e histórica del recinto, sin embargo no se mencionan nombres específicos ni frecuencia de aparición; convirtiéndose en un servicio no considerado como gasto estable de la gestión. Hay referencia a la aparición por el día del patrimonio y la importancia mencionada del recinto junto a Barrio Lastarria, contenido desarrollado por las instituciones organizadoras del *Día*. Por lo tanto se puede decir que la preocupación se centra en la difusión de la programación a través de medios escritos y radiales; la aparición en franjas principales es eventual e indirecta, gestionada por terceros en relación a otros temas de interés.

Matucana 100 tampoco aparece en medios televisivos, cuentan como apariciones masivas, sus notas en el Mercurio, y Radios Cooperativa y Bio-bio, donde las menciones son específicas por proyecto, sin embargo la preocupación del recinto se centra en promocionar toda la actividad anexa en sus instalaciones, extendiendo los horarios de apertura de los servicios. A pesar de no existir apariciones en TV. Se ve la preocupación de este recinto por ofrecer una experiencia al espectador más allá del espectáculo escénico, lo cual indica la intención de derribar barreras y llegar de forma empática al no público de teatro.

Teatro UC, goza de un trato especial por parte de los medios escritos, quienes muestran siempre interés por su programación; así cuentan con apariciones en suplementos de: El Mercurio, como: Artes y Letras, Cultura Wiken, Vida Actual); La Tercera(Sección cultura y entretenimiento y revista Mujer), La Hora, Revistas Paula y Qué Pasa. Aunque revelan que las entrevistas en TV son muy difíciles de conseguir, gracias a un convenio de canje(relaciones públicas) entre la Facultad de Artes y canal 13 C. se cuenta con la emisión de teasers de 1,30' por obra. Igualmente existen convenios con diario el Mercurio (120 calugas anuales a cambio de invitaciones, descuentos y funciones cerradas); con Radio Bio-Bio (100 frases anuales por entradas y funciones anuales). Se puede decir que Teatro UC lleva una gestión esmerada con los medios de comunicación, preocupación instalada en su presupuesto; aunque reconoce que ésta ha sido reacia a la apertura del diálogo.

Sala Mori Bellavista cuenta con servicios de avisaje en El Mercurio todos los fines de semana, y Publmetro para algunas campañas; en Revistas Para Ti y Ser padres, todos los meses y Cosmopolitan y Vanidades, 5 veces al año. Los convenios son a través de canje de presencia de marca en el recinto y entradas gratuitas o rebajadas; por lo que se considera un servicio pagado. Pasa lo mismo con las radios que los promocionan. Nuevamente se observa que la sala muestra interés en la aparición en medios de comunicación masivos, por lo tanto intenta de esta forma llegar a mayor cantidad de público y hacer visible su programación a través de canales no especializados.

Teatro del Puente también revela la falta de apoyo de los medios televisivos, aunque ha contado con apariciones en canales nacionales e internacionales por sus características (única sala de teatro sobre un puente), la aparición no es constante, éstas han obedecido solo a alguna crisis administrativa del teatro. Es decir más como noticia que promocionalmente. Generalmente, son los canales o programas particulares que se acercan cuando en el elenco de algún proyecto hay un rostro conocido o el lanzamiento de programación conmemorativa, por lo que se considera relativo. En Radio, se tiene un convenio con Radio Uno, que según reveló el entrevistado, gracias a un estudio previamente realizado, era la emisora más escuchada por su público objetivo. El canje consiste a una reducción del 50% por la emisión mensual de frases radiales a cambio de entradas. En Diarios, guardan buenas relación con La Tercera, donde se publican notas de los montajes por relaciones públicas. Se puede concluir entonces que su interés principal no es la formación de nuevos públicos, sino que concentran esfuerzos en mantener al cautivo invirtiendo en promoción por la emisora de su preferencia, esto es comprensible debido a su orientación hacia un público especializado.

Espacio el Ladrón de Bicicletas repite la figura mencionada por otras salas, al aparecer en televisión esporádicamente dependiendo del proyecto e interés en el director, dramaturgo o rostros conocidos que en él participen, como ocurrió con la obra en estudio que apareció en matinales de canales públicos como TVN, CNN Chile y franja cultural de 24 hrs. todo gestionado por relaciones públicas, modalidad conocida popularmente como “pitutos del mismo equipo”. Aunque no es un servicio pagado, el 60

ó 70% de su programación aparece en la cartelera de los principales diarios(páginas de espectáculos), radios o espacios culturales, según se revela, por interés propio de los medios.

De lo revelado por este último espacio en estudio, se evidencia nuevamente el esfuerzo de los propios equipos por su proyecto, más no de la sala por la formación de nuevos públicos. A pesar de las constantes apariciones en carteleras de diarios y radios, éstas no obedecen al objetivo planteado en estas preguntas, sino que se deducen como gestión de promoción de espectáculos determinados.

Concluyendo, Teatro UC y Sala Mori Bellavista son las salas que muestran interés por aparecer en medios masivos constantemente, derivando parte de su presupuesto a este servicio, a través de la modalidad de canje. Matucana 100, y GAM, al ser centros culturales con servicios adicionales tratan de hacer una experiencia para el público la visita a sus instalaciones y de esta forma se logra vencer barreras; también cuentan con apariciones frecuentes sobre todo en medios escritos y radiales a través de la modalidad de canje. Por otro lado, Teatro del Puente y Espacio el Ladrón de Bicicletas, no tienen como objetivo la formación de nuevos públicos a través de aparición en medios masivos, por lo que no se constituye un factor de preocupación. En el caso de Teatro del Puente, destina un presupuesto para menciones en la radio más escuchada por su público objetivo, y El Ladrón de Bicicletas, por la naturaleza de sus propuestas, e importancia programática, goza de citas en las carteleras de prensa. Como se ve, la formación de nuevos públicos se perfila de acuerdo a los objetivos de cada sala, destacando Teatro UC, que a lo largo del análisis ataca este objetivo por distintos flancos, ya sea con los cuadernillos de mediación, conversatorios, material impreso y esta vez, en medios de comunicación masiva. Es necesario mencionar el factor común de falta de empatía de la Televisión con las propuestas teatrales, convirtiéndose esta falencia en un tema frecuente para el sector cultural. Las apariciones en ella, obedecen solo a la gestión de los propios equipos, cuando en ellos se incluye a rostros conocidos, lo cual se puede considerar un factor que genera brechas y sesgos al interior del mismo sector. Por lo tanto, la creación de valor social para este arte, se puede dar solo a

través de medios de comunicación escritos y radiales que acceden a prestar este servicio a través de la modalidad de canje.

### Neutralización de prejuicios sobre la oferta cultural

La pregunta número 11 apunta a conocer qué aspecto se resalta en las apariciones en medios de comunicación masiva, donde la proyección de cotidianidad y percepción positiva del goce en espectáculos teatrales, resultan herramientas efectivas para derribar prejuicios hacia el teatro. A continuación lo señalado por los entrevistados con respecto a las menciones o apariciones de las instituciones.

Centro GAM	Matucana 100	Teatro UC	Sala Mori Bellavista	Teatro del Puente	El Ladrón de Bicicletas
-Calidad de la programación. -Modernidad del edificio, servicios e instalaciones. -Libre uso de Wifi en espacios públicos y uso libre de plazas para prácticas de baile.	-Se resalta la posibilidad de compartir, la experiencia social y familiar, mostrando por ejemplo la mesa para 6 personas de la cafetería	-El contenido se concentra en los estrenos, publicando los afiches, por lo que se pone especial cuidado en su diseño. Se concluye en la proyección de la calidad a través de la visualidad.	-Se resalta la variedad de las 5 salas, por lo que el público tiene libertad de elegir según su gusto y segmento.	-La innovación en novedosas propuestas y la percepción positiva del goce.	-Dependiendo del proyecto, se puede destacar la selectividad de la oferta o su transversalidad. Se resalta la proyección de la ubicación accesible de la sala.

Como se muestra, tanto GAM como Matucana 100 de acuerdo a sus posibilidades han potenciado el uso plural de sus instalaciones, lo mismo que se ha proyectado en sus menciones en medios de comunicación, convirtiéndose en verdaderos núcleos culturales que logran neutralizar prejuicios al atraer a segmentos diversos hacia la oferta escénica utilizando otros canales de acercamiento.

Las demás salas, solo destacan la programación, sin embargo es comprensible al no ser centros culturales sino salas de teatro, por lo tanto su promoción va dirigida a su público objetivo.

Se puede concluir que, según el ejercicio observado, las salas dedicadas exclusivamente a espectáculos teatrales tiene como prioridad la gestión de sus públicos actuales pero también en ellas hay otras formas de proyectarse hacia nuevos públicos como la cuidada visualidad que tiene Teatro UC con sus diseños, o la percepción

positiva de propuestas innovadoras de Teatro El Puente o proyección de la comodidad de la ubicación del recinto, según se ve en Espacio el Ladrón de Bicicletas.

### **Creación de interés a través de estrategias educativas**

La segunda estrategia utilizada por el marketing cultural para cautivar nuevos públicos es generar interés a través de estrategias educativas, que es también la etapa donde se puede instalar el gusto por las artes escénicas en el niño, según Pierre Bourdieu como se señalaba en el marco teórico; por lo tanto es sumamente importante que las políticas culturales e instituciones comprometan esfuerzos para asegurar la formación de audiencias desde este flanco. Justamente las preguntas 12 y 13 se plantean para conocer si existe algún intento por parte de las salas y su relación con el sistema educativo.

#### Inclusión de prácticas culturales en el grupo familiar

Según se observa, en el Centro Gabriela Mistral, existe un área de educación que está especializada en desarrollar esta tarea, cuyo foco principal está en su programación de teatro infantil donde se invita a los padres a comentar su experiencia y se les entrega herramientas para la adecuada guía de sus hijos en el contenido de la obra vista.

En Matucana 100 se está gestando un proyecto para escolares, donde puedan asistir gratuitamente, los costos serían asumidos por la empresa privada a través de la modalidad RSE, responsabilidad social empresarial, y las compañías que accederían a ofrecer funciones con precios rebajados. También se contaría, gracias al mismo fondo, con diseño e impresión de material educativo. Al representar un proyecto, aún no se puede contar como medida aplicada, sin embargo el recinto si ofrece obras para escolares con precios más económicos y en horarios especiales, dependiendo del proyecto y la compañía.

Teatro UC a través del área de formación de audiencias ofrece funciones para escolares y profesores, sin embargo está trabajando en fomentar la visita al teatro otorgándole a los escolares facilidades para asistir a una próxima obra o la misma no necesariamente en la instancia escolar. Esto sin duda, motivaría que el/la interesado(a)

asista con familiares o amigos del mismo rango etareo, ampliando el alcance de público visitante a la sala.

Sala Mori, desarrolla hace algunos años el programa Mori familiar, cuyo objetivo es la creación de nuevas audiencias desde etapas tempranas. El esfuerzo se concentra en el diseño de una programación con 10 obras infantiles al mes que se dividen por rango de edad, entre 0 y 3 años, de 4 a 7 y de los 7 a los 15. Dentro del mismo programa se destina una cantidad de asientos para fundaciones y finalmente se ofrecen funciones para colegios a horarios y precios especiales, que van entre los \$ 1000 y \$2000 CLP. Lo cual además de crear interés a través de estrategias educativas, representa una labor social valorable, al incluir a niños de bajos recursos que de otra forma no podrían lograr el acceso a espectáculos teatrales.

Teatro del Puente no desarrolla estrategias educativas; revela que el interés de los colegios es, en general, por una programación más clásica. En todo caso, cuando reciben visitas de colegios, se debe a la iniciativa de los propios establecimientos como la Alianza Francesa que muestra interés en que sus alumnos asistan a obras más experimentales.

Espacio El Ladrón de Bicicletas narra haber hecho el intento de tener una oferta infantil estable que lamentablemente no tuvo éxito por no tener un público fidelizado de este segmento donde, según observa, no existe el hábito de buscar ofertas teatrales semanalmente, sino que su asistencia se caracteriza por ser ocasional.

Por lo tanto, se concluye que el fomento de las prácticas teatrales en grupos familiares es un ejercicio que demanda un esfuerzo constante. A pesar de existir la preocupación por adoptar medidas, muchas veces los recintos no cuentan con el presupuesto para desarrollarlas. De todas maneras, la voluntad de fomentar la visita de escolares se da en varias salas, de acuerdo a sus objetivos y línea programática; pero no puede considerar esto como una medida para inculcar el consumo en el grupo familiar. Se destaca la labor que hacen GAM y Teatro UC, en sus actividades de mediación a través de sus áreas educativas. Y aún más Sala Mori con una basta programación para este segmento, que al partir en edades muy tempranas, fomenta la visita del grupo familiar convirtiendo la ida al teatro en un panorama compartido, y asegura la formación de

nuevas audiencias así como un público cautivo. Por otro lado, es rescatable el esfuerzo que hace por extender transversalmente el gusto por el teatro, ofreciendo butacas libres a niños de fundaciones y establecimientos de bajos recursos.

### **Educación de valores a través del sistema educativo**

En este sentido, se viene observando a través del estudio el desarrollo de estrategias por parte de algunos recintos, sin embargo la pregunta se orienta a conocer la relación de la institución cultural con el sistema educativo, ya que en países desarrollados es una preocupación permanente del gobierno y las políticas públicas, donde recintos y sistema educativo trabajan de la mano.

En este sentido, Centro GAM desarrolla constantemente proyectos colaborativos con instituciones públicas y privadas actuando de mediador, ejemplo de ello es el convenio con el British Council y la fundación Belen Educa, que rige 18 establecimientos educacionales en sectores vulnerables. También se hace mención como ejemplo a un reciente convenio entre Conicyt y Duoc, para asistir a una obra cuyo perfil de público era el adolescente, donde se contó con el diseño de un software y una app para ver la obra. Lo cual demuestra que la institución cultural debe actuar como centro coordinador formando alianzas colaborativas en favor de la formación de nuevos públicos a través de estrategias educativas.

Matucana 100 mantiene una buena comunicación con la municipalidad, quien facilita el contacto con los colegios, sin embargo no es una labor compartida, siendo el propio recinto quien se acerca al centro educativo con una posible oferta. De ahí para adelante la estrategia es que el estudiante conozca el centro cultural, las salas de exposición y cine, procurando ampliar su visión de la institución y buena disposición hacia la cultura.

Teatro UC manifiesta tampoco tener un convenio con el ministerio de educación, pero ha construido una base sólida de centros educativos, tanto privados como particulares subvencionados (municipales en menor medida) que asiste históricamente al teatro. Los tratos se dan directamente con el colegio ofreciendo tarifas menores a las de estudiantes, a veces el mismo colegio asume el costo, pero esto es pactado con las compañías externas.

Sala Mori también logra los acuerdos por iniciativa propia, como se menciona anteriormente, las tarifas ofrecidas son muy económicas facilitando el acceso de los estudiantes. Es importante mencionar que se intentó un acuerdo con la Junta de jardines infantiles (JUNJI) pero que lamentablemente no prosperó. Las butacas libres para fundaciones se anuncian y entregan a través del SENAME (Servicio nacional del menor).

Teatro del Puente revela que no existe el interés de ninguna de las partes y Espacio El Ladrón de Bicicletas solo fomenta la llegada de escolares ofreciendo tarifas más cómodas a grupos o reduciendo la tarifa de arriendo de sala cuando alguna compañía lo solicita.

Se concluye entonces que no existe relación alguna entre el sector teatral y la institución pública educativa para el desarrollo de estrategias de fomento de consumo cultural. Pareciera ser que ésta misión es adoptada por las propias salas según sus objetivos organizacionales y que la clave está en formar alianzas actuando como mediadores, según se observó el caso de GAM. Sin embargo todos los recintos muestran la voluntad de ampliarse a este segmento ofreciendo tarifas más económicas. Esto sin duda marca un punto de inicio pero se necesita un esfuerzo continuo, acompañando la adquisición de herramientas de lectura teatral, a través de los educadores, cultivando una línea programática especial y trabajando en que la experiencia del alumno(a) sea placentera en un sentido global.

Sin duda este es un aspecto que demanda gran atención y que requiere gran trabajo y esfuerzo de las partes; menester de un estudio aparte.

Así se llega al final del análisis, con una visión general de las estrategias de marketing aplicadas tanto por las compañías como por los recintos. Esto nos da una clara perspectiva de los puntos fuertes y los que necesitan mayor cuidado. Los datos obtenidos serán usados en el siguiente apartado, donde se entrega un modelo útil para nuestra realidad, teniendo en cuenta que a pesar de las dificultades, se está hablando de productos escénicos exitosos que han sabido llevar buenas prácticas favoreciendo la asistencia y consumo de su obra por parte de los espectadores.

## **IX.- MODELO PARA LA GESTIÓN DE MARKETING EN OBRAS TEATRALES**

### **9.1.- Objetivo N.5: Sistematizar la información y proponer un modelo de gestión en marketing para las artes escénicas según los resultados del análisis.**

#### Definición de producto:

Entre la principal tipología de financiamiento para obras teatrales se encuentra:

- Autofinanciadas.
- Producciones propias.
- Financiadas con ayuda de fondos públicos.
- Financiadas por empresas productoras.

#### Circulación

Depende de los costos de montaje y agenda de los actores, generalmente las de corto elenco y bajo presupuesto son más fáciles de mover.

Debe haber una coherencia en los circuitos por los que se mueven, como de tendencia comercial o de público especializado. Si son buenos productos, un segundo circuito se encuentra en festivales.

#### Objetivo organizacional:

Se ven buenos resultados en las obras cuyo objetivo se orienta al mercado; generalmente esto se evidencia con la incorporación del productor(gestor) desde la etapa de pre-producción. Esta acción logra complementar con nociones de marketing el diseño del producto final.

Ejemplos prácticos de orientación al mercado:

Reventando la pelota: Equipo altamente especializado, múltiples labores.

El Varietón de los Quintana: Consulta colectiva a través de una red social para armar el montaje. Se toma las decisiones de marketing y elección del recinto en base a la opinión y necesidades del público objetivo.

Excepciones:

En montajes donde la productora es considerada solo al momento de la promoción y circulación(orientación al producto), es aconsejable diseñar un producto llamativo para el público, en definitiva considerar al público desde la gestación de la obra, que coloca a la producción en un punto medio entre orientación al producto y mercado. En este caso, se sugiere también diferenciar las labores comunicacionales de las de producción. Es decir, se debe concientizar que un producto de estas características necesita un esfuerzo extra al momento de la promoción y contar con elementos que aporten como la trayectoria o redes de contacto de los mismos participantes.

## **ESTRATEGIAS DE MARKETING**

En los espectáculos teatrales es recomendable armar una fórmula entre las dos principales estrategias de marketing: STP y Mix. Así se tomará la segmentación y orientación de la primera para fortalecer el marketing mix. El orden de ejecución debiera ser el siguiente:

- Estudio de mercado.
- Definición de objetivos organizacionales(SIM).
- Estrategias de Marketing:



### Decisiones de Marketing

Se relacionan con la fórmula: tipología de financiamiento-tipo de producción, donde la mayor responsabilidad en las decisiones recae en el equipo con mayor incidencia en la producción. También se puede acordar una responsabilidad compartida con los

recintos, quienes aportan a la difusión, empleando todos sus canales de comunicación. En obras externas a un recinto, es aconsejable incluir en sus equipos de creación un profesional que gracias a sus conocimientos de marketing, pueda proponer la plaza correcta para el producto.

#### Aspectos a potenciar en dichas estrategias

Éste dependerá del público objetivo, ya que es el destinatario de las estrategias de marketing. Factores que pueden aportar es por ejemplo la imagen de los actores cuando se cuenta con rostros conocidos y la visualidad estética del montaje, sin embargo no hay que acotarse a ellos. Será de gran utilidad contar con buena disponibilidad al cambio que vayan mostrando las reacciones del espectador, pues muchas veces la producción decide por un elemento y la reacción del público determina algo distinto. La relación y disposición al diálogo con los espectadores, pos función, puede aportar positivamente a la optimización del proceso.

#### Servicios adicionales(empatía con los públicos)

Siendo ésta una forma de conocer al público y empatizar con sus necesidades, se observa en este estudio que es una iniciativa más bien del recinto.

Las compañías rara vez implementan esta estrategia. Una forma de practicarlo y que no implica gran esfuerzo, puede ser a través de las redes sociales, entregando creativamente material de información adicional que logre acercar a los espectadores al montaje. Otra medida efectiva, es el sorteo de tickets entre los seguidores o programar un ensayo abierto seguido por un conversatorio. Esto lejos de restar expectación, podría aportar sumando interés en el producto final.

### **Estrategia STP**

#### Segmentación y orientación(targeting)

Esta práctica casi siempre está determinada por la temática del montaje y va de la mano con el diseño inicial del proyecto, según las variables “ciclo vital” y

“frecuentación”. El recinto, con mayor conocimiento de los públicos cautivos, aportará a la segmentación a través de sus bases de datos y canales de comunicación.

En el caso de compañías con años de trabajo conjunto y trayectoria, se puede aprovechar el conocimiento de sus seguidores para proponer proyectos que cubran sus gustos y necesidades, de esta forma se asegura un segmento objetivo que potencie la convocatoria.

En casos de compañías emergentes, se debe partir con una idea inicial de público según la temática y elementos del montaje, pero además ir generando una relación de proximidad con el público en las primeras funciones, ser receptivo a su opinión y mostrar disponibilidad para algún cambio en la idea establecida originalmente de segmento. Otro elemento que ayuda, es incluir en el elenco a actores que tengan una buena base de contactos, aunque no sean reconocidos a nivel comercial.

Éste último aspecto es algo que los recintos con producciones propias tienen muy en cuenta y al considerar su segmento objetivo, por lo que se espera que los propios actores se conviertan en un canal efectivo de difusión.

Las obras comerciales, buscan el éxito de consumo, asegurando la estratégica elección de cada elemento; obras y rostros conocidos en sus productos, que validen el precio de la entrada y aseguren la demanda, su público se segmenta según la variable “beneficio buscado”(diversión, propio de públicos con alto poder adquisitivo) y suele ser un público transversal en la variable “ciclo vital”.

#### Base de datos:

Las compañías suelen ir armando una base de datos a lo largo de su trayectoria que representa su público fidelizado. La difusión a través de ella debe potenciarse sumando la de los recintos. En el caso de Centros Culturales, se suele contar con una base de datos por disciplina, pero en el caso de los recintos dedicados exclusivamente a espectáculos teatrales, se cuenta con una nutrida base de público cautivo.

En el caso de compañías emergentes o elencos ocasionales, se sugiere aunar esfuerzos, armando un conjunto entre las bases de contacto de actores del elenco (compuesta por amigos, colegas y familiares) y solicitando un e-mail de contacto, al público de sus primeras presentaciones.

Las redes sociales cuentan como base de contactos, y es muy efectiva al permitir compartir rápidamente información multimedia.

### Posicionamiento

Para definir este elemento hay que considerar aspectos como precio, distribución y competencia. En espectáculos teatrales se suele considerar los dos primeros, que también están incluidos en la estrategia del mix de marketing, compuesto por las 4 “p”. Ya que el primero “producto” se definió al comienzo del modelo, se procede al análisis de los siguientes.

## **Marketing Mix**

### Precio

En Santiago de Chile los recintos teatrales manejan generalmente una tarifa establecida para todas las obras que producen o albergan, es decir que las compañías al optar por un recinto están igualmente acatando la política de precios. Lo importante es considerar los objetivos organizacionales en la primera temporada al momento de elegir el recinto y tener en cuenta las tarifas establecidas para diseñar un plan económico que permita, en un tiempo determinado, recuperar la inversión, cubrir los costos de ejecución y guardar un margen de ganancia. Muchas veces la temporada en que se alcanza el pic de convocatoria no cubrirá todos esos objetivos, en ese caso, la compañía deberá estudiar medidas alternativas o mover el producto por otros circuitos que permitan la circulación rentable de la obra.

### Distribución o plaza

Continuando con la figura anterior, la elección del recinto donde se va distribuir la obra, debe ir acorde a los objetivos planteados en el diseño; recomendable sería elegirlo atendiendo las necesidades del segmento objetivo al cual se apunte (orientación al mercado) o por las características que demande la obra (orientación al producto).

Cuando se intuye que la confluencia de elementos harán de una obra un producto único y de nivel, la elección de sala debe hacerse observando las mejores condiciones que ofrezca, tanto económicas, de ubicación, de infraestructura y apoyo en promoción; esto porque el mismo producto ya es una garantía de éxito en convocatoria.

### Promoción

Se compone de la que pueda desarrollar la compañía y la que ofrezca el recinto. Por su parte las compañías deben fortalecer sus relaciones con los periodistas, críticos y medios, ya que la modalidad más usada para conseguir entrevistas, publicación de notas y menciones tanto en medios radiales, escritos y digitales, es las relaciones públicas.

Si existiera la posibilidad, es fundamental considerar dentro de los gastos primarios, un especialista que se encargue de armar una buena campaña de medios, o una empresa (existen pocas en el medio) que pueda desarrollar esta función.

Otra medida, aunque elevada en costo, es considerar parte del presupuesto para avisaje pagado en algún medio escrito masivo o frases radiales.

En cuanto a material impreso, resulta más efectivo el de alto impacto como pendones o pancartas, este servicio generalmente lo aportan los recintos, quienes también suelen colaborar con programas, flyers o cuadernillos de mediación.

La herramienta que nunca debe faltar en esta tarea, es la promoción constante a través de las redes sociales, donde se debe mantener un relato continuo siguiendo la evolución de la obra.

Se sugiere también tener presente los medios usados por el público objetivo, ya que son ellos quienes asegurarán el éxito de comercialización de la obra.

## **Modelo esbozado para Recintos Teatrales según observaciones de su gestión en cuanto objetivos de Marketing Cultural**

### **Optimización en la gestión de sus públicos actuales**

#### Objetivos:

Los tres objetivos que se trabajan en este tipo de gestión son: el incremento de índice de consumo, creación de hábito y fidelización.

Según la generalidad apuntada por los encargados de marketing de los recintos, el objetivo que concentra el mayor esfuerzo de su gestión, es la fidelización de su preferencia. Para ello hay que ser atentos a sus necesidades y reflejarlas en la parrilla programática. Hay algunos reparos con respecto a los otros dos objetivos, sobre todo por la heterogeneidad en la gestión del sector. Sin embargo, para salas que se encuentran insertas en centros culturales con ofertas culturales diversas, existe un panorama más optimista en este sentido.

#### Estrategias de producto:

Los programadores deben hacer un esfuerzo por conocer al mercado y su entorno, lo que aportará al incremento del público objetivo y la correcta selección de productos según sus gustos y necesidades.

- Fidelización de los públicos actuales: Este tipo de estrategia refiere los beneficios otorgados a públicos estables para fidelizar su preferencia. En este sentido son positivos los bonos que se puedan ofrecer a espectadores frecuentes o establecer un día a precios populares y descuentos a público de proximidad, ya que además se constituye en un público potencial para ser fidelizado.

#### Estrategias de comunicación:

Esta estrategia es efectiva y se practica teniendo en cuenta el entorno y recursos disponible.

- **Comunicación corporativa:** En general se aplica a través de una línea programática definida y la difusión de ésta que quedará como distintivo en la retina del público objetivo. Por lo tanto prestar especial cuidado a mantener el nivel y parámetros que en ella se marquen. También se debe prestar atención al mensaje que condense el logo, ya que de esto depende la fijación de marca. Un tipo de comunicación muy efectiva, aunque poco utilizada, es la relacional donde el público empieza a hacer uso libre de los posibles espacios que tenga el recinto para la práctica de actividades culturales. Se debe considerar que al facilitar estas actividades, se convierte a los usuarios en un público potencial para los que pueden estudiarse otras posibilidades de oferta programática, además de proyectarse hacia la comunidad como una institución cercana y empática.

- **Comunicación de producto:**

A través de medios propios: Son variados y dependen del presupuesto que manejen los recintos, sin embargo todos otorgan alguna clase de beneficio en este sentido. Las salas privadas deben realizar todo una gestión de fundraising para poder contar con presupuesto para este material. Entre las modalidades, se observa que las de grandes formatos, colocadas en las fachadas, han tomado protagonismo, en esta modalidad se sugiere incluir una breve reseña de la obra. Salas que además realizan tareas de formación de audiencias, potencian el material impreso. De todas maneras se deben estudiar formas propias de promoción alternativas, como teasers audiovisuales que se proyecten constantemente en los foyers antes de cada función para potenciar los demás productos así como la línea programática de la sala.

A través de medios de comunicación: Las más usadas por las salas son las frases radiales, con cierta frecuencia mensual o anual. Éstas se consiguen por la modalidad de canje, ya sea descuentos en entradas, o invitaciones. Las que más apoyan son las emisoras del grupo Dial, Radio Usach, Universidad de Chile y Bio Bio. Algunas salas consiguen una alianza como media partner con algún canal de señal abierta, generalmente en franjas culturales, entre los que menciona la investigación están: TVN, Canal 13 C. y CNN Chile. Debido al poco apoyo de los

medios de comunicación masivos, se ve un alza en los portales digitales especializados que se han convertido en la alternativa de difusión de productos teatrales y son bastante consultados por el público objetivo.

A través de sistemas de comunicación relacional TIC's: Se emplean considerando la categoría de público que demande el espectáculo. Gracias al uso ascendente de las tecnologías de la información, su uso en la difusión de productos teatrales se torna fundamental. Entre las más usadas están los perfiles en Facebook y Twitter, también Instagram, Foursquare, Youtube y Vimeo.

Otra sistema utilizado es el envío mensual de Newsletter e invitaciones a través de la herramienta *mailing list*. Ya que los usuarios, consumidores frecuentes de teatro, son seguidores de varios recintos al mismo tiempo; se sugiere armar estrategias como sorteo de entradas a través de redes sociales o invitaciones a espectáculos exclusivos como estrenos a través de e-mail, con el objetivo de cautivar su preferencia.

Comunicación horizontal a través del boca a boca: Teniendo en cuenta la importancia de este sistema en el marketing cultural, se citan como prácticas efectivas y frecuentes: La réplica de twitts y posts favorables a un producto, así como la publicación constante de notas de prensa o crítica especializada, para ellos guardar muy buena relación con los agentes involucrados, como comentaristas, periodistas y críticos. En segundo lugar está el esfuerzo por contar con una sala llena en las primeras funciones y ofrecer algún tipo de beneficio para tener en el público a líderes de opinión que puedan potenciar esta herramienta.

### Estrategias de Accesibilidad

Dentro de ellas están las:

- **Geográficas:** Se privilegian las salas que estén dentro de un circuito conocido por el público frecuente, cuyo acceso esté cercano al transporte público(metro) o que tenga un espacio establecido para parking.

- **Temporal:** Hay que adoptar horarios que acompañen los tiempos del público, generalmente posterior al horario de trabajo y antes del cierre del transporte en metro.
- **Económica:** Ofrecer facilidades a personas con bajo poder adquisitivo(día de precio popular) y para estudiantes; abonos familiares o anuales y preventa a 2x1 y rebaja en caso de grupos numerosos.
- **Social:** Pactar tratos con portales, clubes de consumo y asociaciones de espectadores a cambio de visibilidad en sus páginas. También se pueden ofrecer beneficios a personas con tarjeta vecino para cautivar al público cercano a la sala y ganar la buena disposición de las municipalidades. Finalmente ofrecer actividades paralelas de ocio y esparcimiento en el recinto para hacer de la visita al teatro un panorama social o familiar.

### **Creación de Nuevos Públicos**

Éstos se crean generando interés en la oferta escénica.

Creación de valor social a través de los medios de comunicación:

- **Visibilidad social en franja principal y programación general:** La televisión ha sido siempre esquiva con las expresiones artísticas, sin embargo existen algunos espacios que muestran interés cuando en los proyectos participan rostros conocidos. Las salas consideran la aparición en medios escritos y radiales como las más efectivas, considerándolas un gasto dentro de sus presupuestos. La forma en que se cubre este servicio es la modalidad de canje. Generalmente lo que se promociona a través de los medios alcanza solo para la programación, dejando de lado otros aspectos que derriban brechas como proyectar la experiencia estética o el goce. Una forma alternativa de crear valor social a través de los medios, es asociarse con otras instituciones cercanas y aunar esfuerzos para diseñar una campaña en conjunto.
- **Neutralización de prejuicios sobre la oferta cultural:** Resulta efectivo potenciar el uso plural de las instalaciones para otras actividades y de esta forma

se atrae un nuevo público de segmentos distintos al objetivo. La mayoría de salas se aboca a resaltar como distintiva su línea programática, esto de acuerdo a los objetivos organizacionales de su gestión, donde no es considerada la formación de nuevos públicos.

#### Creación de interés a través de estrategias educativas:

- **Inclusión de prácticas culturales en el grupo familiar:** Siendo un ejercicio que demanda un esfuerzo constante y compromete un presupuesto estable; no es posible que todas las salas puedan desarrollarlo. Existen algunos espacios que han puesto en práctica esta labor a través de su línea educativa. Se cita como ejemplo a Sala Mori, constituyéndose como la única que ha desarrollado una programación sostenida y constante para este segmento. Sin embargo existen algunas medidas que pueden fomentar la visita del grupo familiar. Todas las salas acceden a la solicitud de colegios por descuentos para grupos; en estos casos, se pueden ofrecer invitaciones o promesa de descuentos si llegan a ver alguna obra con su grupo familiar. También buscar la asociatividad con la empresa privada para conseguir el presupuesto y desarrollar programas que fomenten la práctica. No se debe dejar de lado la inclusión de niños de bajos recursos, ofreciendo butacas libres a fundaciones, de esta forma se trabajaría por un oferta más inclusiva y democrática.
- **Educación de valores a través del sistema educativo**  
El estudio muestra que no existe un interés del sistema educativo por trabajar en conjunto con los recintos teatrales. Sin embargo los recintos muestran una buena disposición hacia tarifas reducidas cuando se trata de colegios y algunos han formado una buena relación con ellos a lo largo del tiempo y un trabajo constante. Es rescatable los seminarios y conversatorios que se ofrece a profesores a través de la línea educativa de algunos recintos, como GAM y Teatro UC. Lo cual entrega herramientas de lectura que después serán traspasadas a los alumnos y favorecerán la formación de audiencias y el consumo de espectáculos teatrales. Finalmente cuando existe una falta de apoyo

de la políticas culturales, existen formas de conseguir acuerdos, como demuestra GAM a través de las alianzas con organismos extranjeros y fundaciones educativas, consolidando una verdadera línea de gestión a favor de la formación de nuevos públicos.

## **X.- CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

### **CONCLUSIONES:**

Al terminar esta investigación se puede ver que el marketing es efectivamente una herramienta que requiere de mayor atención, por favorecer el incremento de las audiencias. Todas las obras de la muestra, caracterizadas por el éxito en su convocatoria, aplicaron un plan con el objetivo de visibilizar su producto y atraer al espectador a las salas, por lo que se considera que el modelo de marketing extraído de los cuestionarios refleja las acciones que contribuyeron a los buenos resultados en el periodo de tiempo señalado por la investigación y en el medio local.

Por otro lado, es evidente que la tecnología digital está en constante desarrollo y podría perjudicar los alcances, sin embargo hay que señalar que los especialistas, incluidos los agentes teatrales, están preocupados constantemente de actualizarse y usar estas TIC's a su favor. Mientras el modelo de marketing cultural no evidencie un cambio sustantivo, los resultados de esta investigación en el medio local, no se considerarán alejados de la realidad. Aclarado este aspecto, se entregan las siguientes conclusiones que servirán para marcar algunos puntos determinantes en el estudio y planificación de un plan de marketing para espectáculos teatrales en Santiago de Chile.

Actualmente los recintos teatrales se pueden clasificar de distintas formas. La Red de Salas de Teatro(Santiago) las sistematiza en circuitos según la comuna de funcionamiento. También se las puede catalogar por el tipo de financiamiento en su gestión (diferenciación utilizada en la presente investigación). Sin embargo, las mayores

diferencias en el estudio, se evidenciaron en las gráficas de estadística de convocatoria por obra, sobre todo al comparar la capacidad de sala con la media de público convocado. Por ejemplo, la obra con mayor cantidad de espectadores, no logró cubrir la mitad de la capacidad de sala por función y viceversa, la sala con menor capacidad mostró casi un 100% de ocupación durante toda la temporada. Esto nos indica que las salas de teatro deben ser proporcionales a su mercado real, y considerar que no se trata de una industria masiva como lo son los conciertos o espectáculos al aire libre.

Si la finalidad del marketing cultural es aspirar a la “sala llena”, por lo observado, un número de butacas optimista para una sala de teatro en nuestro país, sería de 200 a 250 en la actualidad, considerando el tamaño de mercado. Lo demás depende, claro está, del tipo de producto que se desee comercializar; en este sentido hay que considerar una subdivisión según su escala de producción, ya sea pequeña, mediana o grande. Esta variable permitirá diseñar planes de marketing de forma coherente.

Continuando con el factor espacialidad, para los fines comunicacionales, pertenecer a un circuito y estar inserto en la Red de Salas da mayor notoriedad, los consumidores frecuentes forman nichos geográficos y se familiarizan con las vías de acceso y locomoción. Cabe señalar que todas las obras se realizaron en el segundo semestre, y los meses más concurridos son de noviembre a enero, es decir la época estival, donde hay mejor clima y la gente dispone de más tiempo para el esparcimiento; es decir que se trata de una conjunción de públicos asiduos con los ocasionales.

En este sentido también se percibe poca relación de las salas con los públicos de proximidad, siendo solo algunas las que implementan acciones para su fidelización, sobre todo en los últimos y primeros meses del año, donde se concentra el mayor consumo teatral. Se concluye que para los consumidores es mejor contar con una diferenciación según ubicación geográfica (circuitos); en cambio, para las investigaciones de gestión propias de los espacios, se pueden clasificar además según su financiamiento y; en el caso de las propias salas, sumar a las anteriores, su escala, ya que esto les permitirá implementar un plan de gestión de acuerdo a su proporción y entorno.

En cuanto a la tipología de producción de obras, se encuentra gran variedad, de acuerdo al apoyo de subvenciones o falta de ellas. Dentro de las estudiadas en esta investigación, se observaron algunas subvencionadas por recintos, por fondos del estado, por capital privado y las autofinanciadas. Aunque en Santiago no hay elencos teatrales estables, son las últimas precisamente las que más requieren del público para retribuir el esfuerzo e ir sumando modelos para empezar a transformarse en industria y no en espectáculos ocasionales. Esto dependerá de los objetivos que se planteen como organización y sus aspiraciones de profesionalización, no obstante se observa que conseguir el éxito de convocatoria no depende de su modelo de financiamiento sino de la coherencia de un diagnóstico y correcta orientación de las decisiones de marketing. La gestión de un producto teatral debe lograr el control de cada etapa y así poder influir positivamente en el resultado final, como lo hacen las producciones propias de recintos o las gestadas por empresas productoras de gran experiencia en el rubro.

También se observa que en Santiago de Chile, tanto agrupaciones como recintos ya se sitúan dentro de la tendencia moderna del marketing cultural al adoptar una orientación hacia el mercado dentro de sus objetivos organizacionales. Han logrado una optimización en la identificación y convocatoria de sus públicos. Todas las obras estudiadas consideraron al espectador como un sujeto activo y presente a lo largo del proceso. Se puede decir entonces, que los productos que así lo hacen, suman un factor importante al éxito en la convocatoria de público, ya que al considerar las necesidades del mercado o su público objetivo, pueden plantear objetivos artísticos orientados a potenciarlo.

Para lograrlo hay que formar equipos complementarios e integrales de producción, incluyendo a un agente especializado en comunicaciones y desarrollo de planes de marketing cultural, quien sabrá considerar y explotar el valor artístico del producto además de mediar entre él y las necesidades del consumidor.

Teniendo en cuenta que casi todas las obras alcanzaron el pic de convocatoria en la primera temporada de presentaciones, es evidente que el esfuerzo de marketing en espectáculos teatrales se hace generalmente para el lanzamiento, concentrándose en

el primer espacio de circulación del producto, lo cual marca la naturaleza de esta industria, con un acotado tamaño de mercado.

Se concluye así que en Santiago de Chile, los espectáculos teatrales potencian su llegada a los públicos en la primera temporada; de la gestión de marketing en esta etapa depende que puedan encontrar más circuitos en los que se logre el retorno y rédito económico para los equipos.

Después de estudiar el orden en las acciones de marketing usadas por las obras investigadas, se ve que todas están en constante competencia por la preferencia del público teatral, sin embargo se aprecia una inclinación a resaltar lo visual y aspectos de contenido, dejando de lado la promoción de precios y facilidades de compra. Esto por un lado define la naturaleza selectiva de los productos teatrales, pero también indica que la promoción en estos casos no atiende a un sector muy importante, como es el público especializado, a quien se debe cuidar y ofrecer este tipo de beneficios para fidelizarlo. Es decir que la difusión estaría siendo orientada al público aficionado y ocasional, cuando en realidad hay que dirigir a cada segmento.

Pasando a los aspectos técnicos, al diseñar una estrategia de marketing para un producto teatral, se debe considerar tanto la fórmula STP como la estrategia del marketing mix. De la primera, es fundamental practicar la segmentación de público y orientación de las siguientes acciones a través de “las 4 p”, donde el tipo de producto se define por la forma de producción y tipo de financiamiento, el precio será de acuerdo a la política del recinto, la plaza o distribución, según los objetivos artísticos planteados en el diseño y la promoción será un conjunto del público fidelizado por la compañía como los canales y estrategias del recinto.

De los cuatro elementos y como ya se adelantó, algo que merece atención es la política de precios del mercado teatral versus los fines comerciales de las producciones. Muchas veces, los equipos no alcanzan a recuperar la inversión considerando que podrían presentarse en una única temporada, lo cual perjudica los intentos por industrializar el sector escénico.

Finalmente, en cuanto a la labor de los recintos en formación de audiencias, la investigación evidencia que en Santiago de Chile los recintos prestan especial cuidado a la fidelización de sus públicos estables, aunque se observan algunas excepciones que han desarrollado una labor sostenida en la formación de nuevos públicos a través de líneas educativas instaladas en su gestión. Las acciones en esta dirección se consideran un costo extra para su gestión y muchas veces es imposible incorporarlas, pero son medidas que aportan a la formación de nuevos públicos y determinarán en el futuro el incremento del público cautivo, ventaja que hará menos dura la lucha constante por la preferencia del consumidor de productos teatrales.

Existen medidas sin costo para desarrollar la concurrencia de nuevos públicos, como permitir el uso comunitario de espacios en los propios recintos y practicar acciones de comunicación relacional. Así mismo se observan intentos por captar capital de privados y extranjeros para financiar este tipo de iniciativas.

## **SUGERENCIAS**

Las siguientes notas surgen de los aspectos pendientes reflejados a lo largo del estudio. Se entregan con la intención de proyectar futuras líneas de investigación u optimizar los resultados de la gestión actual en relación al marketing aplicado a productos teatrales.

Empezando por la segmentación de públicos que es una de las acciones más útiles para el diseño de un plan de marketing; se sugiere ampliar las variables para su definición, y no quedarse con la frecuentación y ciclo vital. Considerar accesibilidad geográfica y beneficio buscado son algunas de ellas; de esta manera se tomarán decisiones que apunten a cada tipo de público con mayor especificidad e ir definiendo acciones que no solo fidelicen al público objetivo sino que empiecen a conquistar al ocasional y de proximidad.

Se observa que en general los recintos y compañías deben complementar la idea de la promoción lograda a través de relaciones públicas y por canje; si bien es cierto que

contar con ellas es una ventaja a la que muchos equipos no pueden acceder, hay que empezar a destinar una parte del presupuesto a las menciones radiales o avisaje en medios escritos, que son modalidades potentes de promoción. Es hora de trabajar por convertir al teatro en una industria que como todas requiere de visibilidad y promoción en medios masivos, los cuales se han mostrado siempre esquivos a la difusión de los productos artísticos locales; en este sentido, también es útil la asociatividad, se necesitan más iniciativas para la difusión de los beneficios del arte escénico por parte de mediadores, lo cual se puede lograr a través de circuitos o identificación según escala de producción, hay que buscar la asociatividad con las direcciones comunales y con los medios de comunicación, a través de políticas que luchen para derribar prejuicios.

Pasando a otro tema, a raíz de la observación de *la temporada única* en algunas obras y considerar la limitación de espacios para las producciones teatrales, se resalta la necesidad de elaborar un modelo de gestión para la recuperación del capital y rédito económico de los equipos. Se requiere implementar acciones secundarias a las presentaciones, como talleres, capacitaciones, o productos anexos. Si bien es cierto en Chile, las posibilidades de trasladar un producto escénico a un segundo circuito, demandan gran esfuerzo; se sugiere que las producciones cuenten con un plan de producto secundario, capaz de ajustarse en caso de viajes o realidades con menos recursos, todas las obras debieran contar con un símil de menor costo y precio alternativo que les permita salir a otras plazas y alargar su tiempo de vida. Por su lado, los recintos podrían estudiar alianzas con teatros de sectores periféricos o de regiones que faciliten la difusión de espectáculos, ampliando redes y vinculación con el sector público y privado.

En este sentido, se hace latente también la necesidad de posibles acciones para fidelizar a los públicos ocasionales y de tránsito, la oportunidad podría estar en mayores promociones o reprogramar obras exitosas de la temporada estival en otra época del año. Además, hay que tener en cuenta que estar fuera de un circuito es una oportunidad, resta competitividad y otorga un factor de distinción, pero se necesita

conquistar al público de proximidad, hay que lograr que estos espectadores sientan una identidad con el teatro de su localidad y que las salas empiecen a gestionar acciones para acercarse a ellos; atender sus necesidades facilitará la cercanía al recinto y contacto positivo con el arte, para ir educando en la adquisición de hábitos de consumo. Es cierto que todo esfuerzo implica un costo, y capital es justamente lo que más necesitan las industrias artísticas que no logran la adjudicación de fondos y tampoco reciben subsidio por parte del estado. Es una demanda constante de las salas hacia el gobierno, pero hasta que esto no suceda, se debe considerar la formación de alianzas estratégicas con la empresa privada u organizaciones internacionales, además de incluir a fundaciones educativas, actuando como verdaderos mediadores para el desarrollo del gusto escénico desde etapas tempranas, además de favorecer al sector artístico.

Sin duda hay muchas aristas que mejorar si se quiere que el teatro empiece a convertirse en una industria rentable. El valor del arte es algo que no se puede medir ni adquirir como bien de apropiación y hay que luchar por evidenciar el esfuerzo que demanda aquella satisfacción que nos entrega una obra teatral.

A diario los artistas deben ver cómo su profesión es tan poco valorada y los recintos deben lidiar con los problemas que conlleva el mantener su gestión en el tiempo para no arriesgar el cierre de sus espacios.

Se observa que aun siendo salas con buenos resultados de convocatoria, que implementan estudios de público y planes de marketing, arriesgan constantemente el cierre de sus espacios al no contar con una política cultural que apoye su funcionamiento, ya sea con subsidios u otorgando facilidades de conexión con el sector privado, lo que lógicamente abarataría el pago de sus costos fijos. Prueba de esta afirmación es el lamentable cierre de algunas salas en el tiempo que se desarrolló esta investigación, como es el caso de Espacio el Ladrón de Bicicletas, donde el subsidio de las audiencias no fue suficiente y siendo una sala de inversión privada no pudo mantener su funcionamiento.

No obstante, el presente trabajo otorga una alternativa para incrementar las audiencias teatrales; en Santiago existe históricamente un gusto por el teatro, hay un público

frecuente y otro ocasional que han ayudado a mantener la industria. Los planes de marketing logran acceder a sus preferencias y cautivar su fidelización; pero además es imperativo implementar una línea de trabajo en favor del desarrollo de nuevos públicos. Así mismo, se confía en que los resultados puedan ser aplicados en otro tipo de realidades en las que se estén estudiando cómo desarrollar formas de financiamiento para el teatro.

## Bibliografía

- Martinell, A. (24 de Agosto de 2009). *Qué Gestionamos*. (d. S. Fernando, Ed.) Recuperado el 12 de Junio de 2012, de qué-gestionamos.blogspot.com: [www.pensamientoiberoamericano.org](http://www.pensamientoiberoamericano.org)
- Wikanda.es. (s.f.). *Wikanda.es*. (Varios, Productor) Obtenido de [www.wikanda.es/wiki/Gestión\\_Cultural](http://www.wikanda.es/wiki/Gestión_Cultural)
- Martinell, A. (2001). *Gestión Cultural Navarra*. (A. Martinell, Productor, & Gestión Cultural Navarra. org) Recuperado el 14 de Abril de 2013, de Sitio Web de Gestión Cultural de Navarra: [www.gestionculturalna.org/attachments/149\\_gestion\\_cultural\\_alfons\\_martinell.pdf](http://www.gestionculturalna.org/attachments/149_gestion_cultural_alfons_martinell.pdf)
- Ottone, E. (s.f.). *Lapetus. uchile*. Obtenido de Plataforma: [www.lapetus.uchile.cl/lapetus/search.php?key=Arte](http://www.lapetus.uchile.cl/lapetus/search.php?key=Arte)
- AGETECA. (19 de Marzo de 2009). *agetec.org*. (A. g. culturales, Productor, & Ageteca) Recuperado el 6 de Agosto de 2012, de Agetec.org Sitio web de la Asociación de gestores y técnicos culturales de Madrid: [www.agetec.org/ageteca/artes\\_escenicas.htm](http://www.agetec.org/ageteca/artes_escenicas.htm)
- Organización, Gestor Cultural. (s.f.). *Guía de la Gestión Cultural, buenas prácticas*. (A. d. Catalunya, Productor) Recuperado el 27 de Junio de 2013, de Gestor Cultural. org: [www.gestorcultural.org/images/noticias/noticia1690060171.pdf](http://www.gestorcultural.org/images/noticias/noticia1690060171.pdf)
- Colomer, J. (2006). *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*. (B. C. S.A, Ed.) Barcelona, España: Bissap, Consulting S.L; Gescenic.
- Navarro, A. (2006). *Cultura ¿quién paga? Gestión, infraestructura y audiencias en el modelo chileno de desarrollo cultural*. Santiago de Chile, Región Metropolitana, Chile: Ril.
- Patrimonia Consultores. (2011). *Estudio de desarrollo Línea Base de población Potencial y objetivo y de proyecto seleccionados por el Fondo Nacional de desarrollo cultural y de las Artes(FONDART)*. (M. J. Vilches, Productor) Recuperado el 20 de 10 de 2012, de [marianjosevilches.wordpress.com](http://marianjosevilches.wordpress.com): [www.mariajosevilches.wordpress.com/2012/06/15/evaluando-el-fondart/](http://www.mariajosevilches.wordpress.com/2012/06/15/evaluando-el-fondart/)
- Association, A. M. (2004).
- Kotler, P., & Kevin, K. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). México: Pearson.
- Lacerna, M. (1997). *Gestión de la cultura*. Retrieved 2012 йил 12-Mayo from <http://gestionculturalmza.com.ar/>: [http://www.gestionculturalmza.com.ar/fs\\_files/user\\_img/UNIDAD%204/Cap%C3%ADtulo%205%20Seminario.PDF](http://www.gestionculturalmza.com.ar/fs_files/user_img/UNIDAD%204/Cap%C3%ADtulo%205%20Seminario.PDF)
- Drucker, P. (1973). *Managenent: Task, Responsibilities, Practices*. Nueva York: Harper and Row.
- Sellas, J., & Colomer, J. (2009). *Marketing de las Artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos*. Madrid: Bissap Consulting SL; Gescénic.
- Azuela, J. I., Sanzo, M. J., & Fernandez, V. (2010 йил Junio). [www.dialnet.unirioja.es](http://www.dialnet.unirioja.es). Retrieved 2013 йил 12-Febrero from [www.dialnet.unirioja.es](http://www.dialnet.unirioja.es): <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3698479.pdf>
- Colbert, F. C. (2003). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Boorsma, M. (2006). A strategic logic for arts marketing. *International Journal of Cultural Policy* (12), 73-92.
- Antoine, C. (2008). *Fundación Dialnet*. Recuperado el 15 de Mayo de 2011, de Dialnet, es.: [www.dialnetunirioja.es/sevlet/articulo?codigo=2875630](http://www.dialnetunirioja.es/sevlet/articulo?codigo=2875630)
- Colomer, J. (Abril de 2009). *Artezblai*. Obtenido de Revista de Teatro, Artez.: [www.revistadeteatro.com/artez/artez144/iritzia/colomer.htm](http://www.revistadeteatro.com/artez/artez144/iritzia/colomer.htm)

INE, Instituto Nacional de Estadística. (2011). *INE.cl*. (INE, Productor) Recuperado el 10 de Abril de 2013, de INE.cl Sitio web del Instituto Nacional de Estadística: [www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/compendio\\_estadistico/pdf/2011/1.2demograficas.pdf](http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/compendio_estadistico/pdf/2011/1.2demograficas.pdf)

Cartografía Cultural, C. (2005). *Cultura gobierno de Chile*. Recuperado el 5 de 10 de 2012, de Cultura.gob.cl: [www.consejodelacultura.cl/archivos/Estudios2005/atlascultural.zip](http://www.consejodelacultura.cl/archivos/Estudios2005/atlascultural.zip)

Encuesta, E. (2012). *Tercera encuesta nacional de participación y consumo cultural 2012*. (CNCA, Ed.) Recuperado el 12 de 2013, de [www.cultura.gob.cl](http://www.cultura.gob.cl): [www.cultura.gob.cl/wc-content/uploads/2013/11/ENPCC\\_2012.pdf](http://www.cultura.gob.cl/wc-content/uploads/2013/11/ENPCC_2012.pdf)

---